



Generis  
PUBLISHING

---

# Performance des Entreprises: Vers Quel Modèle de Création de Valeur?

---

Revue Française d'Economie et de Gestion

2021

**Generis**

PUBLISHING

Maison d'Édition Européenne

Ouvrage collectif :

« Performance des entreprises : vers quel modèle de création de valeur ? »

ISBN : 978-1-63902-353-0

**Ouvrage collectif** sous le thème :

**Performance des entreprises : vers quel  
modèle de création de valeur ?**

**GENERIS PUBLISHING**

Maison d'Édition Européenne

**ISBN : 978-1-63902-353-0**

**Avril 2021**

## **PREFACE**

Dans un contexte de compétition mondialisée, la performance des organisations est une question vitale des sciences de gestion. La notion de la performance semble polysémique, complexe et difficile à définir tant les approches sont multiples. Elle a été largement ventilée durant les récentes décennies comme un impératif catégorique. Sa complexité n'émane pas uniquement de la diversité de ses conceptualisations mais aussi de son caractère multidimensionnel. (Issor.Z , 2017).

Appréhendée originellement sur un plan strictement financier, la performance a été progressivement élargie, au cours du vingtième siècle, afin de prendre en considération la responsabilité sociale de l'entreprise vis-à-vis de ses différents ayant droits.

Aujourd'hui, le concept de la performance globale semble avoir le vent en poupe. Il demeure un concept omniprésent et dont l'actualité managérielle et économique en regorge. Selon les dimensions considérées, la performance globale des entreprises se définit comme « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales » (Reynaud 2003). Cette performance renvoie à « une conception holistique cherchant à désigner une intégration des performances dans une approche synthétique... cette intégration peut sous-entendre une cohérence entre les trois dimensions avec des modèles de causalité reliant différents facteurs issus de dimensions différentes » (Capron & Quairel 2006).

Afin de faire un point sur l'état de la recherche concernant les sujets inhérents aux différentes problématiques de la performance, ainsi que les outils de pilotage actuels en matière d'évaluation de la performance globale, le présent ouvrage se présente comme un appel à des contributions empiriques, analytiques et théoriques autour des axes variés et multiples en l'occurrence :

- Axe 1 : Performance et management
- Axe 2 : Performance et développement durable
- Axe 3 : Performance des coopérations inter-organisations
- Axe 4 : Performance et finance
- Axe 5 : Pilotage de la Performance
- Axe 6 : Performance des organisations du secteur non marchand

Nous espérons que les différentes contributions présentées dans le présent ouvrage vont enrichir davantage le débat sur la performance et ses multiples facettes qui demeurent des sujets à creuser et à approfondir.

**COMITÉ EDITORIAL**

## Sommaire

<b>Notes sur la performance territoriale numérique.....</b>	<b>1</b>
<i>Amina ECH-CHBANI</i>	
<b>L'approche de calcul du Solvency Capital Requirement (SCR) de la Directive européenne d'assurance Solvency 2.....</b>	<b>19</b>
<i>Abdelmoumen BERJAOUI</i>	
<b>Mesure de la performance des projets d'infrastructures routières en Tunisie entre 1995 et 2015 : une approche non paramétrique.....</b>	<b>40</b>
<i>Maïssa JELASSI ; Younes BOUJELBENE</i>	
<b>Éthique de l'Organisation, Pratiques Éthiques des Vendeurs et Performance Commerciale: Revue de Littérature.....</b>	<b>65</b>
<i>Zohra Ghali-Zinoubi ; Khadija Saidi</i>	
<b>LES INSTITUTIONS DE LA MICROFINANCE ENTRE LA LOGIQUE DU MARCHÉ ET L'OBJECTIF SOCIAL : QUEL RÔLE POUR L'ÉTAT ? .....</b>	<b>90</b>
<i>LAILA BENNIS</i>	
<b>L'impact de la publication extra-financière légale sur la performance financière en France.....</b>	<b>108</b>
<i>Hayet ATEK</i>	
<b>La finance durable est-elle économiquement rentable en Afrique ? Le rôle des investisseurs étrangers.....</b>	<b>131</b>
<i>ZANGA ONGBWA Paul Dominique</i>	
<b>Les pratiques RH innovantes et la performance au travail.....</b>	<b>153</b>
<i>HANANE ELLIOUA ; HOUSSAM BAAKIR</i>	
<b>L'impact des conditions de travail en contexte logistique sur la performance des travailleurs : Etude exploratoire de la filière de production des fruits et légumes dans la région du Souss Massa.....</b>	<b>178</b>
<i>Omar EL AMILI ; Hanane ELLIOUA ; Moubarak EL HIJAZI</i>	
<b>RSE et pilotage de la performance globale.....</b>	<b>202</b>
<i>Saïd YOUSSEF ; Abderazzak EL MOUATASSIM</i>	
<b>Performance Qualité et Risques : les trois disciplines sont-elles Intégrables ?....</b>	<b>223</b>
<i>HELMi Driss ; ALAOUI Majda ; QARROUTE Sana</i>	
<b>« Expectation gap » entre audit financier, pérennité organisationnelle et performance : étude exploratoire au Maroc via un modèle par étape (stepwise model).....</b>	<b>241</b>
<i>Dikra EL MAGUIRI</i>	

<b>Performance des Systèmes d'Information des Organisations Publiques : Une étude exploratoire.....</b>	<b>267</b>
<i>Salah JADDA ; Nawfal ACHA ; Hafid BARKA</i>	
<b>Conditions d'une gestion optimale de la trésorerie.....</b>	<b>294</b>
<i>SASSI Hassan</i>	
<b>Le modèle SCOR et l'évaluation de la performance.....</b>	<b>316</b>
<i>SAHBANI Mansour</i>	
<b>Vers une hiérarchisation des dimensions pour la mesure de la performance des firmes.....</b>	<b>336</b>
<i>Nohoua TRAORE</i>	
<b>Les entreprises, les pratiques collaboratives et l'impératif de repenser la performance .....</b>	<b>356</b>
<i>Mohammed Achraf NAFZAOUI ; Miloudi KOBİYH ; Faycel BELAKBIRA</i>	
<b>La performance dans le cadre d'investissement technologique.....</b>	<b>376</b>
<i>SLIMANI Hajar ; ALAOUI ISMAILI Abderrahman</i>	
<b>Formation des ressources humaines et performance d'une l'Université. Cas de Lubumbashi.....</b>	<b>397</b>
<i>MUSHAGALUSA BIHEMBE Dieudonné ; ISANGO AMINI Arsène ; AFUA KININGA Scholastique ; KITETE KABUNGULU Urbain ; MBAYA MUTSHI WA MUKANDA René-Gide</i>	
<b>L'entrepreneur phronimos à l'ère de la collapsologie.....</b>	<b>419</b>
<i>AIT LEMQEDDEM Hamid ; HANINE Sanae</i>	
<b>Les effets de l'informalité sur la performance des microentreprises informelles: Revue de littérature. ....</b>	<b>433</b>
<i>RAHOU El hassania ; TAQI Ahmed</i>	
<b>DE LA VALEUR CLIENTS À LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES : ESSAI D'ANALYSE.....</b>	<b>458</b>
<i>ABDELFADEL Kaouter ; ZEROUAL Laila</i>	
<b>Le binôme « Styles de Management et Performance Sociale » .....</b>	<b>480</b>
<i>CHIBANI Lamiae</i>	
<b>FACTEURS CRITIQUES DE SUCCES DES ENTREPRISES ECOSYSTEMIQUES DE L'AUTOMOBILE AU MAROC : UNE ETUDE EXPLORATOIRE.....</b>	<b>515</b>
<i>LHALOUI Fatima Ezzahra ; BAKOUR Chafik</i>	
<b>L'influence de la Stratégie RSE sur le Système de Contrôle de Gestion : Revue de littérature.....</b>	<b>542</b>
<i>NABIL SEGHYAR ; MOHAMMED ACHRAF NAFZAOUI</i>	
<b>PERFORMANCE SOCIETALE DES ENTREPRISES.....</b>	<b>567</b>
<i>CHAGAR Hassan ; MERRAS Hicham</i>	

<b>Quel écosystème pour un régime performant de résolution des crises financières au Maroc ? .....</b>	<b>597</b>
<i>CHAGAR Hassan ; BOULMANE Insaf</i>	
<b>Gouvernance d'entreprise et création de valeur partenariale : revue de la littérature et proposition d'un model conceptuel.....</b>	<b>627</b>
<i>ZAID Mourad ; MIALED Karima</i>	
<b>La performance portuaire entre la mesure et les perspectives des parties prenantes.....</b>	<b>651</b>
<i>Hajar RAJI ; Morad LEMTAOUI</i>	
<b>Importance des comportements relationnels dans la performance commerciale : Le Rôle modérateur de l'expertise du vendeur.....</b>	<b>691</b>
<i>Houda Zarrad ; Dorsaf Dellech Debabi</i>	
<b>LE SIRH source de performance des employés.....</b>	<b>715</b>
<i>DANI Safaâ ; FARIDI Mohamed</i>	
<b>The challenges of human capital management in the VUCA era.....</b>	<b>732</b>
<i>Hamid Ait Lemqeddem ; Sanae Hanine</i>	
<b>Evaluation de la qualité de l'audit interne et sa contribution à la performance de l'entreprise.....</b>	<b>745</b>
<i>Sara CHAKER ; Said YOUSSEF</i>	
<b>Performance et décision déléguée.....</b>	<b>774</b>
<i>HASNAE Boujadaa</i>	
<b>La Performance Sociétale comme mesure de la Responsabilité Sociétale des Entreprises au Maroc.....</b>	<b>790</b>
<i>DINIA Mohammed ; LOUIZI Khadija</i>	
<b>Le knowledge management(KM), nouveau vecteur de compétitivité : Application à l'industrie aéronautique au Maroc dans le cadre des écosystèmes performants(ESP).....</b>	<b>805</b>
<i>MOKHTARI Bouchaib ; ETTAIBI Mohamed</i>	
<b>La légitimation de l'organisation par la stratégie de l'alliance : Cas des conventions de double-diplômes.....</b>	<b>834</b>
<i>TAGHZOUTI Abdellatif ; MOUSSAID Rachida ; EL JAOUHARI Smail</i>	
<b>Auditeur interne au Maroc : Une étude des annonces d'offres d'emploi.....</b>	<b>860</b>
<i>SOUSSI Douae ; OULAD SEGHIR Khalid</i>	
<b>Innovation &amp; Performance des entreprises : enseignements tirés à l'ère de la Covid-19.....</b>	<b>878</b>
<i>HABIBI Zineb ; GUATI Rizlane</i>	
<b>La Microfinance Entre La responsabilité sociale et La performance financière....</b>	<b>894</b>
<i>ELBAKOUCHI Mounir ; TAoudi Jamal ; NOURI Khalid ; LOULIDI Lamiae</i>	

**Croissance inclusive : vers un nouveau modèle de création de valeur.....913**

*Mohamed ZAKRAOUI*

**Le contrôle de gestion socio-économique : une nouvelle ère pour le pilotage des performances socio-économiques des organisations publiques marocaines.....938**

*MOUFDI Nada ; EL BOURAKADI Fatima Zahra*

**Innovation & Performance des entreprises : enseignements tirés à l'ère de la Covid-19.....962**

*HABIBI Zineb ; GUATI Rizlane*

**La Microfinance Entre La responsabilité sociale et La performance financière.....978**

*ELBAKOUCHI Mounir ; TAOUDI Jamal ; NOURI Khalid ; LOULIDI Lamiae*

**Impact de l'E-Banking sur la performance des établissements bancaires.....997**

*Chama JARIDE ; Ahmed TAQI*

## Notes sur la performance territoriale numérique

### Notes on digital territorial performance

**Amina ECH-CHBANI**

Enseignante chercheuse en sciences d'économie

Laboratoire d'Études et Recherches Appliquées en Sciences Économiques LERASE

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales d'Agadir

Université IBN ZOHR, Maroc

**Email : a.ech-chbani@uiz.ac.ma**



**Résumé :**

Depuis quelques années, la performance numérique du territoire gagne de plus en plus en importance, et ce, à plusieurs niveaux. Théoriquement reconnue pour être un avantage compétitif indéniable d'un territoire et de son accès aux marchés extérieurs, la performance territoriale numérique en tant que démarche pluridisciplinaire tente d'apporter une réflexion sur le positionnement des territoires dans une économie désormais globalisante et en perpétuelle évolution. Empiriquement, la formalisation d'un plan stratégique numérique pour le territoire est désormais devenue une préoccupation constante dans le contexte dominant de la société de l'information et de l'internationalisation des échanges informationnels. Scientifiquement, la notion de performance territoriale numérique n'a jamais fait l'objet d'une analyse dans les études antérieures dans une perspective articulant expressément ses déterminants à différentes échelles. Les principaux développements analytiques que nous allons présenter vise à développer une matrice de diagnostic basée sur un effort d'analyse de la dynamique de l'interaction au croisement des différentes approches liées en l'occurrence aux potentiels de modernisation substantielle, procédurale et pervasive, représentées comme des éléments de contexte favorisant la conception d'une performance numérique au sein d'un territoire.

**Mots clés :**

Performance territoriale numérique; dimension substantielle; dimension procédurale; dimension pervasive; plan stratégique numérique.

**Abstract:**

Recently, the notion of numerical territorial development has been gaining ground on several levels. Theoretically recognized as an undeniable competitive advantage in terms of the attractiveness of a territory and its access to external markets, numerical territorial development as a multidisciplinary approach attempts to provide a reflection on the positioning of territories in a now globalizing evolving economy. Empirically, the formalization of a numerical strategic plan for the territory has now become a constant concern in the dominant context of the information society and the internationalization of information exchanges. Scientifically, the notion of numerical territorial development has never been analysed in previous studies from a perspective that expressly articulates its determinants at different scales. The main analytical developments that we will present are based on an effort to analyse the dynamics of the interaction at the crossroads of the different approaches related in this case to the potentials of substantial, procedural and pervasive modernization, represented as contextual elements favoring the design of a digital performance within the territory.

**Keywords:**

Numerical territorial performance; substantial dimension; procedural dimension; pervasive dimension; numerical strategic plan.

## Introduction

La volumétrie importante du flot informationnel caractérisée par une massification et une diversification sans précédent, a introduit des changements considérables au niveau micro et macroéconomique.

Dans ce contexte, nul territoire ne pourrait se déroger de l'utilisation du numérique, au risque de se voir marginaliser voire dépasser. L'avènement des quatre V (volume, vitesse, variété et valeur) conjugué à un enjeu de visualisation et de traitement de données, impose aux territoires d'être en parfaite symbiose avec la rationalisation, l'automatisation et l'optimisation de leurs processus en s'appuyant sur les TIC (Alloing, 2017).

Dans la littérature, nous n'avons pas trouvé de significations liées à la performance numérique encore moins celle du territoire. La notion reste encore dans son champ d'action, à notre connaissance, jusqu'à ce jour très peu explorée. Notre motivation pour ce travail émane directement de ce fait, et vise essentiellement à tisser les fils écarlates d'une notion ambiguë. Notre posture en est ainsi, de dresser un bilan reprenant les principaux déchiffrements dimensionnels de la notion, et d'en retenir les éléments utiles à notre analyse dans ce sens.

La question de performance numérique du territoire est aujourd'hui prégnante à plusieurs niveaux, car, si celle-ci s'affirme comme une approche dynamique favorisant des reconversions rapides et adaptés au monde actuel (Mollers, 2020), l'intérêt est alors de connaître la manière dont celle-ci serait appliquée. Il est donc nécessaire de trouver un modèle d'articulation entre les différentes composantes d'un territoire dans l'esprit de revisiter les modes d'organisation et favoriser une capitalisation des compétences de tout un chacun.

A notre sens, ce modèle se trouve au croisement de trois visions de développement. Le premier, que nous avons jugé post-politique considère que la performance numérique d'un territoire doit partir d'une dimension substantielle impliquant tout un arsenal de principes pour parvenir à impliquer tous les acteurs d'un territoire dans le numérique. L'accumulation des expériences des uns et des autres dans le cadre des processus de connaissance et d'intelligence collective prend dans ce cadre toute son importance (Jasanoff, 2015). La deuxième vision de développement que nous avons nommé post-stratégique, s'articule autour d'une dimension procédurale qui se conçoit progressivement, et, qui implique une gestion plus sûre et plus économe dans l'espace ou dans le temps. L'émergence d'une telle vision devrait être impulsée par une infrastructure technologique avancée et un environnement propice de partenariat public/privé (Ech-chbani, 2020). Le troisième type de développement est quant à lui

dynamique, et prête beaucoup d'importance à la culture technique et la formation du capital humain en matière de technologies de l'information et de la communication (Oural, 2015). Une formation, certes, tributaire d'un rôle imminent de l'université et des stratégies ouvertes que celle-ci doit impérativement nouer avec différents acteurs (Puimatto, 2014).

L'objectif de ce travail part de ces constats, et vise à illustrer les liens qui pourraient exister entre le numérique et la performance d'un territoire. Pour ce faire, nous allons partir d'une approche systématique pour mettre au point les caractéristiques que nous avons considérées primordiales à toute approche de performance territoriale numérique. Nous chercherons ensuite à en comprendre le processus de construction et d'émergence via une matrice, et montrer en quoi les trois piliers constitutifs de celle-ci, en l'occurrence la dimension substantielle, procédurale et pervasive peuvent déboucher sur des territoires numériquement performants.

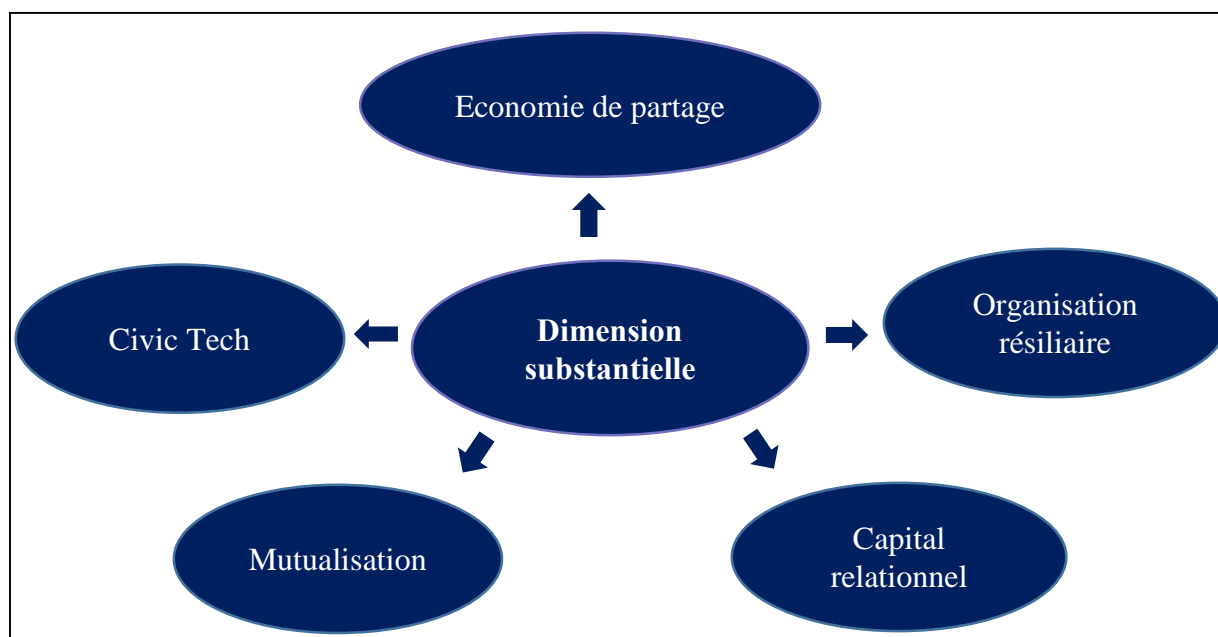
### **1. La performance territoriale numérique : une dimension substantielle**

Le territoire prend une nouvelle dimension directement liée à une dynamique d'adaptation aux nouvelles perspectives de l'économie-monde<sup>1</sup>. Le territoire, dans ce sens, acquiert une épaisseur théorique très importante qui va au-delà de l'élément purement géographique, et qui est désormais enrichi d'une culture technique et matérielle identifiable (Alloing, 2017). Cette matérialité que nous avons sous nos yeux et qui transforme nos usages quotidiens pour s'adapter ou du moins essayer de s'adapter à tous ces changements (Fig. 1).

---

<sup>1</sup> Dans ce sens, le retour au territoire serait le signe bel et bien concret que nous entamons un nouveau cycle long de numérisation, par substitution au fameux cycle d'industrialisation. Le territoire n'est donc ni un espace donné (postulé), ni un espace prédécoupé, ni même une colocalisation d'agents. C'est un construit où le local et le mondial deviennent désormais les deux facettes d'un même mouvement d'ajustement à la technologie ou plus généralement à la dématérialisation.

Fig. 1. Les composantes de la dimension substantielle



Source : Auteur

La performance territoriale numérique repose certes sur une approche systémique de partage qui vient pratiquement s'opposer à la rigidité traditionnelle qui marquait les territoires. L'économie de partage met directement en lien des agents économiques par l'intermédiaire de plateformes, une excellente occasion de repenser à fond les rapports entre le citoyen, l'autorité et le territoire, et par là même une nouvelle opportunité de la performance des territoires (Mollers, 2020).

Une dimension que nous avons jugée substantielle car intervenant à plusieurs niveaux d'analyse :

Le premier est sans doute lié au nouveau mode protéiforme basé sur la civic tech avec sa dimension participative qui exclut toute sorte de discrimination : source, destination ou contenu. Une nouvelle capacité collective qui permet d'accéder à des outils de cartographie interactifs et effectuer des recherches sur des thématiques variées allant du patrimoine naturel et culturel passant par le paysage et la géographie et arrivant à l'économie locale. Les outils numériques vont ainsi retracer les fondements d'une société démocratique qui inclut les citoyens dans les processus de décision leur permettant d'être une partie prenante de la mise en œuvre et de l'évaluation des politiques menées sur un territoire (Bakis, 2010).

Le deuxième, tout aussi intéressant, sous-tend une organisation résiliente reposant notamment sur la coordination et la confiance mutuelle, et donnant naissance à un capital relationnel<sup>2</sup> non marchand (Jasanoff, 2015). En effet, la performance numérique qui s'impose aujourd'hui aux territoires est par nature très complexe et, pose en perpétuité de nouvelles problématiques liées notamment à la mise en œuvre d'une approche holistique incluant tous les usagers contre une vision fragmentée des territoires où tout un chacun raisonne par périmètre ou champs d'activité bien délimités. Le défi en est ainsi de créer un consensus autour de ces fragmentations, générateur d'externalités positives, et dont l'effet synergétique contribue de manière déterminante à la performance numérique du territoire.

Tenant compte des principes énoncés ci haut, notre parti pris va subséquemment en faveur d'une troisième condition qui a plutôt trait au concept de mutualisation<sup>3</sup>. Concept, qui, a de nouveau resurgi dans les débats en raison des crises qui frappent aujourd'hui de plein fouet les budgets de l'État. En effet, définie comme l'ensemble des outils techniques, humains, moyens mis en œuvre pour créer un bien commun utilisable par tous, la mutualisation représente une source optimale d'optimisation économique en réduisant les coûts d'investissement et d'exploitation des équipements et des services ; mais également de capitalisation des expériences et des valeurs ajoutées des uns et des autres permettant d'accélérer le processus de performance numérique d'un territoire (Le Deuff, 2012).

Donc si nous voulons faire un bilan de ces composantes, nous pouvons dire que nous sommes face finalement à une vision de développement post-politique<sup>4</sup>, une sorte de territoire approprié par tous où le participatif, le transversal et le communicationnel l'emportent sur le cloisonnement de la pensée et de l'action. Cette dimension substantielle implique ainsi des conditions pour parvenir à vivre ensemble sur un territoire avec le numérique. Cela appelle à

---

<sup>2</sup> Le capital relationnel se forme en conséquence des interdépendances non marchandes, ou, d'un collectif qui résulte de l'instauration progressive d'une division du travail et de modalités de coopération, en se basant notamment sur le cumul des dimensions cognitive, historique et territoriale dans la formation de ce capital. Ce sont ces variables qui vont permettre aux acteurs locaux d'identifier des ressources spécifiques du territoire (Crevoisier, 1994).

<sup>3</sup> La mutualisation peut être définie comme l'ensemble des idées, des moyens immatériels (cahiers des charges, expertise, ingénierie territoriale,...), techniques et humains, des outils (données, APIs, logiciels, progiciels, SI,...) mis à disposition d'un ensemble d'utilisateurs dans le but de constituer un « bien commun » réutilisable par tous.

<sup>4</sup> Nous sommes ici face, à notre avis, à une sorte de retour d'école du choix publique qui était la réponse libérale des années 80 sur le gouvernement des villes, et qui nous invitait finalement à rechercher des économies en réduisant la taille de la sphère publique.

évaluation substantielle de l'implication, l'adhésion, la consultation et l'information du citoyen.

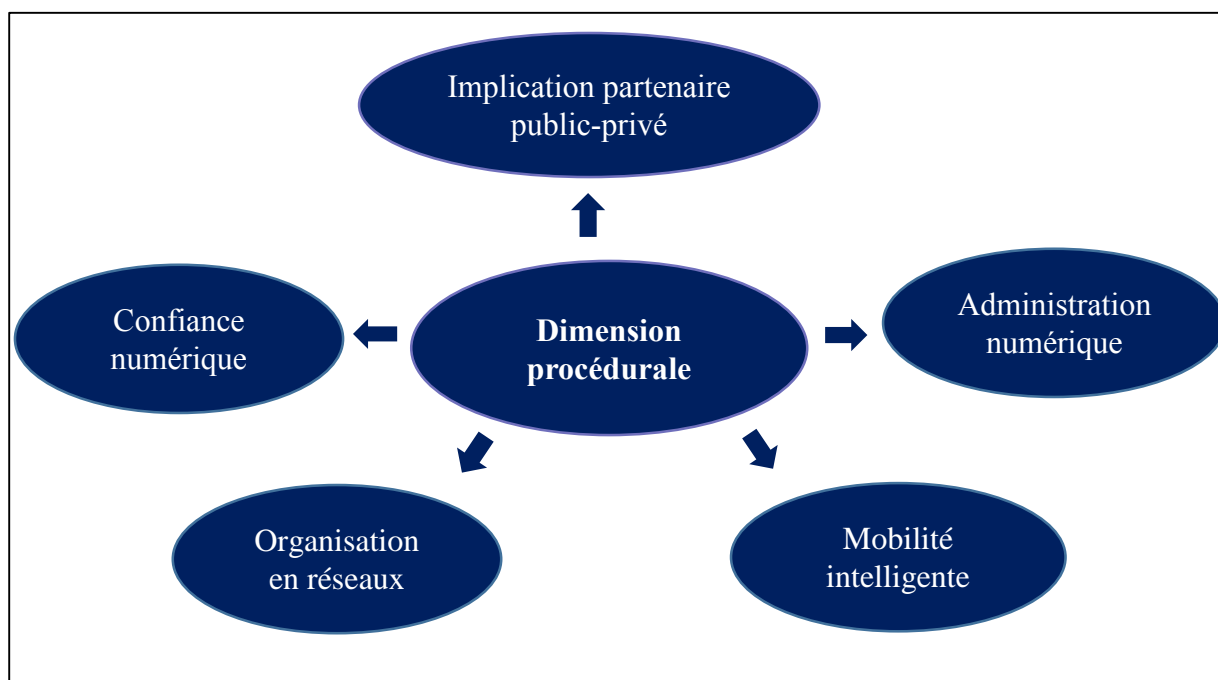
## **2. La performance territoriale numérique : une dimension procédurale**

La formalisation d'un projet d'aménagement territorial numérique se retrouve au croisement à la fois d'un développement de l'économie numérique et d'un aménagement des territoires de demain. Un maillage territorial permettant l'émergence de nouvelles politiques conditionnées par les supports numériques dont les acteurs, les processus et les procédures, donc finalement tous les pouvoirs qui sont eux aussi transformé dans cet univers. L'idée ici est donc d'appréhender le territoire comme un ensemble d'infrastructures basées sur les ressources informationnelles tant publiques que privées et qui circulent autour d'un espace numérique.

La performance numérique du territoire s'exprime ainsi dans un contexte international fortement concurrentiel et, marqué par une forte accélération du progrès technique. Les pouvoirs publics ont aujourd'hui une assez bonne conscience des enjeux du numérique qu'ils considèrent comme indispensable aux stratégies de développement économique et à l'attractivité territoriale (Curien et Muet, 2003). L'Etat et ses administrations ont trop à gagner (ou à perdre) pour passer à côté d'une restructuration numériques de ses modes d'emploi. Mais, bien que des initiatives soient mises en place, il est important, pour l'Etat, de transformer en profondeur ses habitudes pour assurer la réussite de cette restructuration auprès de l'ensemble des acteurs du secteur public. Ceci, devrait impérativement passer par des politiques d'accompagnement développées par les collectivités locales, et qui devraient s'inscrire dans une stratégie d'adaptation et donc une conception dynamique facilitant des reconversions rapides avec ce nouveau contexte (Luna-Reyes et Gil-Garcia, 2011).

La prise en compte de l'impact structurel de la stratégie numérique sur l'ensemble des politiques publiques s'est ainsi accélérée avec l'obligation d'interagir efficacement dans le temps et dans l'espace. Le fait d'offrir une multitude de services de haute performance, et qui permettent de recevoir et d'envoyer une masse de données, et capable de répondre aux exigences des acteurs territoriaux, reste une des voies les plus prometteuses d'un aménagement territorial numérique réussi (Fig. 2).

Fig. 2. Les composantes de la dimension procédurale



Source : Auteur

La dimension procédurale se conçoit en effet progressivement et préfigure impérativement la performance numérique d'un territoire. Il s'agit dans un premier temps d'envisager l'intervention des acteurs publics vis-à-vis des infrastructures TIC (Ech-chbani, 2020). Dans ce contexte, le travail des collectivités territoriales autour du développement territorial numérique sera fondamental, en recherchant les infrastructures TIC les plus efficaces<sup>5</sup>.

Cela suppose tout d'abord une numérisation et une organisation des données<sup>6</sup> qui sont engagées dans les processus d'administration, et qui sont généralement déployées auprès de trois grandes catégories d'acteurs (Curien et Muet, 2003) : les applications qui relient l'État et les entreprises « G to B » (Government to Business)<sup>7</sup> ont aujourd'hui acquis une certaine maturité et représentent un volet prometteur vu leur impact économique ; les applications qui relient l'Etat

<sup>5</sup> L'accès à l'information numérique est également devenu un impératif stratégique dans la gestion énergétique par les réseaux d'éclairage public intelligents, à l'heure où les problématiques d'économie d'énergie deviennent des enjeux majeurs pour les acteurs publics notamment dans des milieux urbains de plus en plus denses.

<sup>6</sup> Nous parlons souvent des données massives ou des grosses données ou des nuages de données qui caractérisent aujourd'hui les systèmes d'échange, avec un enjeu de savoir les traiter et les protéger aussi, ce qui renvoie à l'enjeu de sécurité des dispositifs d'intelligence et de surveillance territoriales.

<sup>7</sup> Il s'agit par exemple de la déclaration de la TVA, de l'impôt sur les sociétés, du dédouanement ou de la gestion des marchés publics...

aux ménages « G to C » (Government to Citizen)<sup>8</sup> ouvrent la voie à de nouvelles approches notamment fondées sur la démocratie participative (accroissement de la rapidité de traitement des dossiers individuels accompagné d'une plus grande transparence), et la mobilité intelligente (dans l'espace ou dans le temps)<sup>9</sup>; et les applications à usage interne qui relient entre elles les administrations « G to G » (Government to Government) permettent une mise à niveau d'une approche relationnelle efficace qui repose sur un partage des données communes souvent dispersées dans de multiples systèmes centraux, mais aussi sur une certaine optimisation des flux internes qui apparaît à l'origine d'une exceptionnelle rapidité dans les services administratifs.

Cela suppose en deuxième lieu un environnement propice au partenariat public/privé, mais aussi une réglementation adaptée au développement numérique du territoire<sup>10</sup>. Le premier volet ayant trait à l'implication du secteur privé dans le développement et le financement des projets destinés au numérique, le rôle de l'État étant essentiellement de définir un cadre incitatif afin d'encourager les acteurs privés à s'inscrire dans cette perspective, mais aussi de s'assurer de la tenue de leurs engagements en termes de fixation des tarifs fixes forfaitaires d'un certain nombre de services s'appuyant sur des processus fluides et interopérables, et garantissant un accès permanent, une efficacité et une qualité qui pourront faciliter les synergies entre les acteurs (Oural, 2015). L'organisation en réseau<sup>11</sup> que procure le numérique sur un territoire dans ce sens permet en effet une connectivité généralisée et une meilleure flexibilité au travail facilitant le management de l'information et l'identification des stratégies communes à l'ensemble du territoire.

Le deuxième volet, lui, a plutôt trait à la confiance numérique<sup>12</sup>. Dans ce sens, et pour donner confiance aux investisseurs, les pouvoirs publics doivent œuvrer pour la mise en place de lois liées au respect des libertés individuelles et la protection des informations d'ordre

---

<sup>8</sup>On parle aujourd'hui d'une nouvelle approche de traitement des données des ménages qui se fonde sur des applications aptes à présenter à chacun son dossier personnel, regroupant l'ensemble de ses données administratives pertinentes dans un cadre dûment sécurisé, ou ce que l'on appelle le « guichet unique ».

<sup>9</sup> La gestion de la mobilité désigne l'usage des technologies de l'information et du numérique dans le domaine des transports et qui permet la sécurité, le paiement sans contact, la connaissance de l'offre multimodale, la régulation des trafics et des transports collectifs, pour une mobilité plus sûre et plus économe dans l'espace ou dans le temps.

<sup>10</sup> Cela suppose d'imposer des règles juridiques et politiques dans un modèle de comportement collectif soumis à ces règles. Le rôle des institutions publiques dans ce cadre et de déterminer le niveau de « densité institutionnelle » dans le territoire (Amin et Thrift, 1993).

<sup>11</sup> Les acteurs développent leur périmètre d'activité en liant (ou déliant) des partenariats avec les entités situées en amont ou en aval de leurs activités, l'objectif de ces interrelations est l'innovation, et ne se limite pas aux simples échanges de biens et de services.

<sup>12</sup> La confiance numérique est définie comme étant un signe tangible qui passe à travers l'échange des informations d'identités dans le monde virtuel entre deux institutions qui opèrent des transactions entre elles (Besson, 2008).



technologique (Laffaire, 2005). Ces lois permettent d'instaurer une confiance entre les acteurs afin de continuer à développer les services à distance, les services personnalisés et dématérialisés, la sécurité des accès et de garantir des échanges à forte valeur d'engagement dans l'ensemble des secteurs de l'économie (Besson, 2008).

A notre sens, nous dirons ici que l'on est plutôt dans une approche de développement post-stratégique mettant en avant une organisation open gov qui va abandonner les silos et les structures pyramidales reposant sur un partage des données communes souvent dispersées dans de multiples systèmes centraux, mais aussi reposant sur une certaine optimisation des flux internes qui apparaît à l'origine d'une exceptionnelle rapidité dans les services administratifs. Plus qu'il n'y paraît, cette approche constitue une véritable révolution remettant profondément en question le mode de fonctionnement traditionnelle.

### **3. La performance territoriale numérique : une dimension pervasive**

La performance numérique est pervasive<sup>13</sup> et tellement massive qu'elle devient, aujourd'hui, une obligation. Il en est ainsi pour le fait de l'adopter et de s'y adapter, car il n'est plus question de savoir s'il faudrait l'accepter ou la rejeter, il n'est même plus question d'un fait de mode ou de modernité, mais d'une stratégie de société, de civilisation et au-delà de survie remplissant un rôle prégnant et quotidiennement structurant pour les territoires. Remettant ainsi fortement en lumière le caractère transversal de la notion du territoire numérique, celui-ci, ne se limite plus à un secteur d'activité particulier et englobe pratiquement des domaines très différents (Fig. 3). Le caractère transversal de la notion impacte tous les secteurs à commencer par les nouveaux secteurs innovants<sup>14</sup>, passant par les secteurs en fort contenu numérique<sup>15</sup> et à finir par les autres secteurs dépendants de ceux-ci (Lemoine et al., 2011).

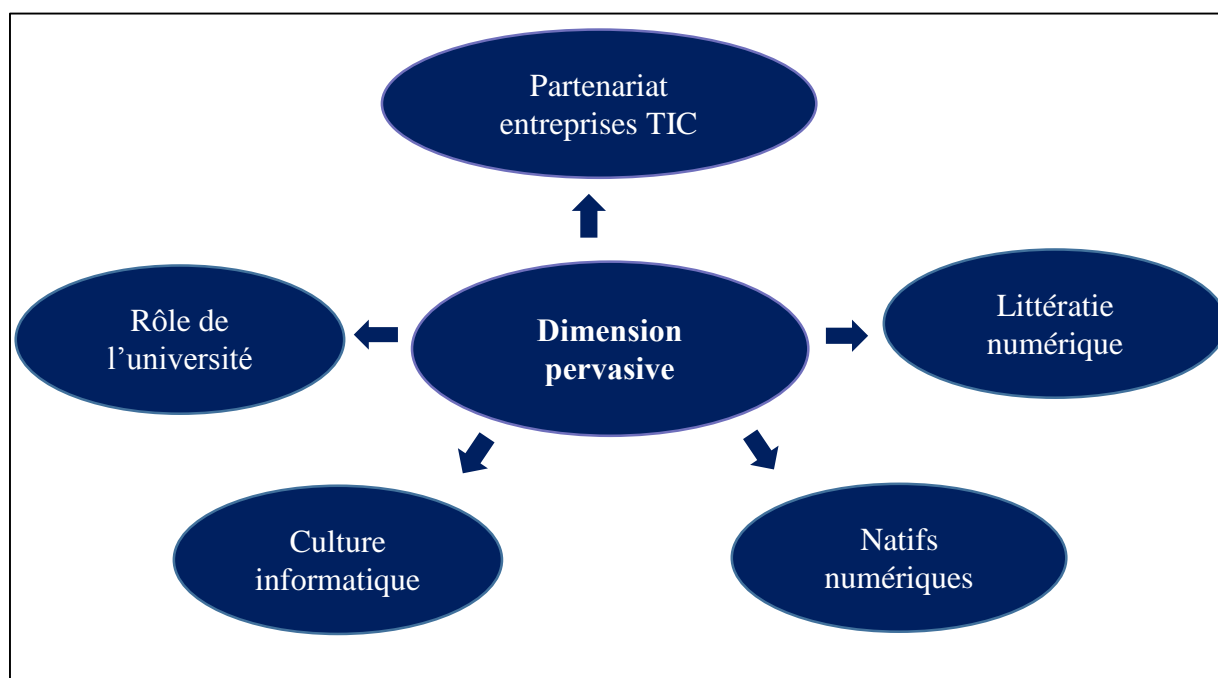
---

<sup>13</sup> Expression développée par Dominique Boulliet dans sa sociologie du numérique (2016), pour désigner que les usages du numérique sont dominants ne se limitant pas en effet à un secteur d'activité particulier et englobe pratiquement des domaines très différents.

<sup>14</sup> Matériel et composants, logiciels et services informatiques, télécommunications...

<sup>15</sup> Le secteur des TIC (télécommunications, services informatiques, services audiovisuels,...), les secteurs utilisateurs (automobile, tourisme, banque, santé, distribution, transport, agriculture...) et les secteurs à fort contenu numérique (Matériel et composants, service en ligne, jeux vidéo, e-commerce...)

Fig. 3. Les composantes de la dimension pervasive



Source : Auteur

La dimension pervasive part de l'établissement d'une culture informatique<sup>16</sup>. L'examen de cette notion nous invite à revenir sur deux aspects majeurs :

Le premier est lié à la place de la technique dans la formation d'une culture de l'information que l'on retrouve très en vogue aujourd'hui dans tous les discours. Il est en effet très important d'avoir une technicité valorisée et partagée (Oural, 2015).

Valorisée, car chaque acteur doit devenir autonome dans tous les cas dans son environnement numérique. Cela engage la prise en compte des différentes techniques qui pourraient faciliter l'intégration de technique à la culture<sup>17</sup>. L'idée d'une littératie numérique devient dans ce sens primordiale, l'aptitude à comprendre et à utiliser le numérique (dans la vie courante, à la maison, au travail, à la collectivité) et à étendre ses compétences et ses capacités dans le domaine devient une obligation.

<sup>16</sup> Principe notamment forgé par Michel Mirabail qui défendait alors l'idée dans les années 90 d'une culture technique et trouvait qu'elle n'a rien d'opposé finalement à l'humanisme classique. Ses discours sont très en vogue encore aujourd'hui.

<sup>17</sup> C'est une idée qui, a plus récemment, été reprise par Jean-Louis Martinand avec une définition d'une technicité valorisée et partagée, et qui, part justement de là pour dire pourquoi il est si important aujourd'hui d'avoir une culture informatique.

Partagée, car la culture de l'information devrait favoriser l'émergence d'un échange participatif pour aboutir à une intelligence collective entre d'une part ceux qui sont considérés comme étant des natifs numériques<sup>18</sup> n'éprouvant aucune difficulté quant à l'usage de ces outils, et les immigrants numériques qui ont un pied dans le passé, et qui ont encore certaines difficultés à s'adapter au monde dématérialisé (Sweller et al., 2011). La médiation entre les deux générations pour accompagner les acteurs les plus fragiles afin de les encourager à intégrer ce monde prend tout son sens. La fluidité voire l'agilité sont de nouvelles aptitudes à adopter avec force pour s'engager, pleinement, dans la collaboration garantissant une utilisation efficace et efficiente et une qualité de service interopérable entre les différents acteurs (Jambes, 2012). Cette approche généralisée et plus ouverte constitue la seule expression, aujourd'hui d'un projet territorial au sein duquel le numérique est un élément central d'intelligence et de fonctionnement collectifs.

Le deuxième tient à la prise en compte du rôle de la formation et de l'éducation (Puimatto, 2014). Il s'agit en fait de fédérer un écosystème de formation autour du numérique visant à créer un environnement d'apprentissage propice à celui-ci<sup>19</sup>. L'enjeu majeur est ainsi de susciter le croisement des différentes compétences articulant l'ensemble des schémas de comportement multidimensionnels qui structurent la sphère économique, sociale et politique en fonction des transformations de l'environnement (Crevoisier, 2001).

Cette posture s'appuie sur deux principes clefs, qui peuvent in fine, constituer des enjeux majeurs pour toute performance numérique du territoire :

D'abord le rôle imminent de l'université, qui devrait définir les contenus d'une culture numérique non pas simplement par l'aval mais doit avoir une réflexion par l'amont (O'Gorman, 2004). A cet effet, l'université doit détecter les compétences numériques qui sont nécessaires au territoire et avoir un rôle utilitariste pour les former dans une vision professionnalisante des savoirs faire et des apprentissages. Au regard de l'accroissement du numérique à l'ère de l'informatisation, l'université devrait être capable d'apporter des réponses adéquates à la capacité des acteurs et des agents territoriaux à assumer des actions adaptées et des réponses efficaces à cette numérisation. La professionnalisation numérique implique des apprentissages

---

<sup>18</sup> L'expression a été forgée par Marc Prensky en 2001 dans son article universitaire « digital natives digital immigrants », pour illustrer que les jeunes aujourd'hui sont nés dans un monde numérique qui leur est très familier.

<sup>19</sup> Cette approche permet une progression de la responsabilisation « l'empowerment » due notamment à l'enrichissement des tâches des agents administratifs supposant un ambitieux effort de formation, et une prise en compte de ces nouvelles facultés dans les carrières de la fonction publique.

et des connaissances pointus et continuel<sup>20</sup> qui ne sont possibles que lorsqu'ils sont réalisés selon une approche de maîtrise d'ouvrage confirmée capable de spécifier des services numériques avancés. La dimension pervasive dans ce sens suscite une dynamique d'interclustering des compétences, car tous les acteurs territoriaux en sont concernés selon une dynamique transversale qui n'est plus forcément technologique mais aussi économique, organisationnel, sociale et politique (Longhi, 2017).

Ensuite le rôle des méthodes ouvertes<sup>21</sup> impliquant des partenariats et des processus d'interaction multilatéraux. Une des voies les plus pérennes est l'interaction entre l'université et les entreprises TIC, à travers des projets de co-développement, des actions d'accompagnement, des mesures de soutien et d'incitation et des activités de médiation. Cette coopération doit permettre, a minima, de dégager une offre de compétences spécifiques<sup>22</sup> caractérisées par une flexibilité, une employabilité et une adaptabilité numérique pour le territoire (Toffler, 2007). La possibilité d'interpellation des experts disposant d'une expérience souvent importante dans le domaine permet une familiarité pratique avec ces outils, et une symbiose intéressante avec les modalités de cette perpétuelle évolution numérique.

Nous constatons donc qu'au sens de cette posture pervasive, le numérique pose les fondements d'un développement dynamique qui introduit une révolution sans précédent dans les méthodes d'actions, les pratiques d'organisations et les modes de vie et ce, à tous les niveaux. Une opportunité, certes, pour le territoire de faire un saut quantitatif et qualitatif en faveur de la performance numérique, seul garant de la bonne réussite d'un projet de développement territorial.

A l'issue finalement de l'ensemble de ces analyses, notre objectif est d'essayer d'élaborer une matrice d'analyse qui servira de base au diagnostic du positionnement d'un territoire vis-à-vis de la performance numérique (Fig. 4). La représentation portera sur trois dimensions, en général la dimension substantielle dont dispose le territoire et qui constitue une clef pour un

---

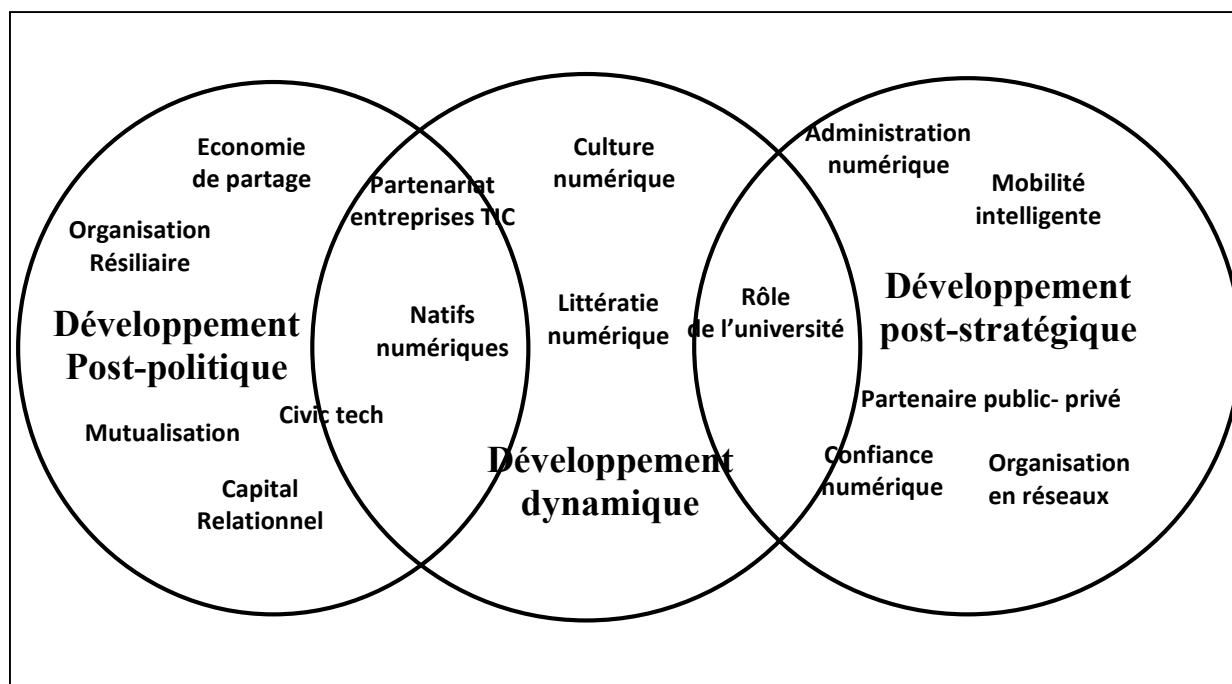
<sup>20</sup> Ces apprentissages devraient déboucher sur une ingénierie territoriale forte sur le numérique qui repose essentiellement sur l'adaptation des politiques publiques au regard des obligations légales.

<sup>21</sup> La mise en commun des connaissances dans le domaine de l'innovation favorise ce que l'on appelle aujourd'hui « l'innovation ouverte » ou « l'open innovation », qui a pour objectif de favoriser la participation de toutes les connaissances à la conception et au développement d'un outil ou d'un service. Le numérique peut jouer dans ce sens un rôle de facilitateur dans les processus de co-création, notamment au-travers des solutions collaboratives ou de data-visualisation.

<sup>22</sup> Le développement de ce type de compétences, d'un point de vue conceptuel, a débouché sur l'exploitation d'un nouveau paradigme relatif au « learning region » qui veut, bien entendu, que les partenaires aient un objectif commun, celui de créer des échanges basées sur les connaissances et l'information, et qui permet notamment de rapprocher la problématique du numérique à celle des systèmes territoriaux.

développement post-politique, la dimension procédurale à l'origine d'un développement post-stratégique du territoire, et la dimension pervasive visant un développement dynamique de toutes les composantes matérielles et immatérielles d'un territoire.

**Fig. 4. Matrice de la performance territoriale numérique**



Source : Auteur

## Conclusion

La performance territoriale numérique qui peut s'apparenter à une nouvelle dynamique d'adaptation aux nouvelles perspectives de la mondialisation de l'économie, relève en effet d'une triple logique de développement. Celle d'une part d'une politique publique d'intérêt général, dont l'objectif est procédural, et consiste à généraliser un aménagement numérique sur l'ensemble du territoire. Celle, d'autre part, qui vise un développement substantiel du territoire selon un nouveau modèle technique et économique basé en l'occurrence sur la convergence des réseaux, la convergence des apprentissages, et la convergence des innovations par-delà le strict univers des technologies de l'information et de la communication, et dans une vision transversale économique, organisationnel, sociale et politique. Et celle, finalement, qui, elle, est plutôt dynamique et porte sur une forme de système territorialisé qui donne naissance à une organisation spécifique et efficace de tous les acteurs d'un territoire.

La performance numérique d'un territoire s'explique à plusieurs niveaux. Le premier niveau, qui est visiblement le plus marquant concerne le caractère transversal et procédural. Véritable enjeu pour le territoire, la performance numérique est caractérisé par son approche protéiforme qui heurte de plein fouet la rigidité organisationnelle des structures traditionnelles, et pousse tous les acteurs publics comme privés, à bousculer leurs pratiques vers plus d'innovation, plus de souplesse et plus d'échange dans un environnement propice de réglementation adaptée au numérique.

Le deuxième niveau, tout aussi important, est que la performance numérique pourrait donner naissance à une dynamique territoriale qui valorise l'ensemble des relations matérielles et immatérielles entre les acteurs. Caractérisée par une organisation résiliente, un capital relationnel, une mutualisation et une subsidiarité, la performance numérique constitue un moyen pour promouvoir le territoire. Plus qu'il n'y paraît, il s'agit bel et bien d'un moyen pour déployer l'intelligence territoriale au service d'une logique d'apprentissage, de transmission et de reproduction des savoirs et des savoirs faire.

Dans cette optique, les logiques d'apprentissages sont censées donner lieu à une gestion en commun des ressources, ou en d'autres termes à une organisation en réseaux, génératrice d'externalités spécifiques à l'innovation. Un troisième niveau d'influence qui intervient donc sur ce point, est directement lié à la maîtrise des technologies de l'information et de la communication. Cette maîtrise passe en fait d'abord par la formation professionnalisante et continue, reposant notamment sur une stratégie substantielle qui favorise une approche socio-

économique et sociétale du numérique, mais aussi générant une forte symbiose entre l'université et les entreprises TIC.

En définitive, à l'issue de notre travail, plusieurs apports peuvent être dégagés :

Sur le plan scientifique, nous avons eu l'avantage de nous situer sur un terrain de recherche encore fertile, puisque la notion de performance numérique du territoire reste encore largement en friche, et n'a jamais fait l'objet, à notre connaissance, d'une analyse profonde en combinant ses déterminants directs et intermédiaires à différentes échelles sur le territoire dans des travaux antérieurs.

Sur le plan managérial, nous pourrions avancer que notre travail nous a permis, à travers une matrice, de détecter les éléments qui serviront de base au diagnostic du positionnement d'un territoire vis-à-vis de la performance numérique. Pour s'engager dans une telle démarche, ces éléments déclencheurs doivent forcément produire des configurations territoriales hybrides où les interactions et les usages sont complémentaires, et non pas concurrents sur une diversité de matérialités ou de processus numériques. Et donc, à notre sens, le débat ne porte plus aujourd'hui sur l'utilisation ou pas du numérique sur un territoire, mais de s'interroger sur l'ensemble des rapports qui préfigurent ce territoire numérique, et qui constituent, en quelque sorte, une porte d'entrée très pertinente vers les mutations contemporaines.

**Bibliographie**

- Alloing C., 2017. La réputation pour questionner l'autorité informationnelle : vers une autorité réputationnelle ? Quaderni. Communication, technologies, pouvoir, 93. Pages (33-41). DOI : 10.4000/quaderni.1072.
- Besson E. (2008), France Numérique 2012.  
[http://francenumerique2012.fr/pdf/081020\\_FRANCE\\_NUMERIQUE\\_2012.pdf](http://francenumerique2012.fr/pdf/081020_FRANCE_NUMERIQUE_2012.pdf).
- Crevoisier O. (2001). L'approche par les milieux innovateurs : état des lieux et perspectives, Revue d'Économie Régionale et Urbaine, pages (153-165).
- Curien N., et Muet P.A. (2003). La Société de l'information, Conseil d'Analyse Economique, La Documentation Française.
- Ech-chbani A. (2020). Territoire numérique appliqué aux délocalisations de services: vers une confirmation de nos recherches antérieures. Revue Internationale du chercheur, v. 1, n. 4, novembre 2021. DOI : <https://doi.org/10.5281/zenodo.4304791>.
- Lemoine J.F., Lavigne B., Zajak M. (2011). L'impact de l'économie numérique, revue Sociétal N°71. [www.observatoire-du-numerique.fr](http://www.observatoire-du-numerique.fr).
- Longhi J., 2017. Humanités, numérique : des corpus au sens, du sens aux corpus. Questions de communication, 31, pages (7-17).  
<https://journals.openedition.org/questionsdecommunication/11039>.
- Luna-Reyes L.F., and Ramon Gil-Garcia J. (2011). Using institutional theory and dynamic simulation to understand complex e-government phenomena. Journal of Government Information Quarterly, v. 3, n. 28. Pages (329–345). DOI: 10.1016/j.giq.2010.08.007.
- Laffaire M.L. (2005). Protection des données à caractère personnel. Edition d'Organisation Paris.
- Bakis H. (2010). TIC et aménagement numérique des territoires. Sem Numerica Digipolis Territoires numériques intelligents, Montbeliard, 26-27 Mai.
- Oural A. (2015). Gouvernance des politiques numériques dans les territoires. Rapport du Conseil National du Numérique et de France Très Haut Débit.
- Toffler A. (2007). La Richesse révolutionnaire, Plon, Paris.
- Jambes J.P. (2012). Territoires numérique, les clés d'une nouvelle croissance. L'harmattan, Paris.
- Mollers N. (2020). Making digital territory: cybersecurity, techno-nationalism, and the moral boundaries of the state. Science, Technology & Human Values (ST&HV). V.46, n.1, (pages: 112-138). <https://doi.org/10.1177/0162243920904436>.



- Jasanoff S. (2015). Future imperfect: science, technology, and the imaginations of modernity. *Dreamscapes of Modernity: Sociotechnical Imaginaries and the Fabrication of Power*. Edited by Jasanoff, Sheila, Kim, Sang-Hyun. Pages (1-33). The University of Chicago Press.
- O’Gorman M. (2004). The digital revolution and the coming of the postmodern university. *Technology and Culture*. V.45, n.2. Pages (473-475). Johns Hopkins University Press. DOI : 10.1353/tech.2004.0082.
- Le Deuff O. (2012). *La formation aux cultures numériques: une nouvelle pédagogie pour une culture de l’information à l’heure du numérique*. FYP Éditions.  
<https://doi.org/10.4000/rfsic.395>.
- Puimatto G. (2014). *Numérique à l’École - usages, ressources, métiers, industries. Distances et médiations des savoirs*. <https://doi.org/10.4000/dms.509>.
- Sweller J., Ayres P., Kalyuga S. (2011). *Categories of knowledge: An evolutionary approach. Cognitive Load Theory. Explorations in the Learning Sciences, Instructional Systems and Performance Technologies*. V.1. Springer, New York, NY. DOI: 10.1007/978-1-4419-8126-4\_1.
- Amin A., et Thrift N.J. (1993). Globalization, institutional thickness and local prospects. *Revue d’Économie Régionale et Urbaine*, v.3, pages (405-427).
- Crevoisier O. (1994). Dynamique industrielle et dynamique régionale : l’articulation par les milieux innovateurs. *Revue d’économie industrielle*, n.70, pages (33-48).
- Boullier D. (2016). *Sociologie du numérique*. U sociologie, Armand Colin collection. MD5 Hash Code: 131d63596265556e9f2911c7efecf35d.
- Mirabail M. (1990). *La culture informatique*. Aster, n.11, pages (11-28).
- Martinand J.L. (2014). Point de vue V – Didactique des sciences et techniques, didactique du curriculum. *Éducation et didactique*, v.8, n.1. DOI : 10.4000/educationdidactique.1886.
- Prensky M. (2001). *Digital Natives Digital Immigrants. On the Horizon*. MCB University Press, v. 9, n. 5.

**L'approche de calcul du Solvency Capital Requirement (SCR) de la  
Directive européenne d'assurance Solvency 2**

**The Solvency Capital Requirement (SCR) Calculation Approach of the  
European Insurance Directive Solvency 2**

**Abdelmoumen BERJAOUI**

Professeur de l'Enseignement Supérieur

Université Ibn Tofail, Kenitra, Maroc

Laboratoire de « l'économie et management des organisations » (LEMO)

Abdelmoumen.berjaoui@gmail.com

**Résumé**

La mesure de la solvabilité basée sur les risques est un nouveau paradigme pour l'assurance. Les agences de notation ont été les initiateurs en la matière pour répondre aux fameuses faillites que le monde de la finance a connu. Elle est concrétisée au niveau européen par Solvabilité 2 qui est entrée en vigueur en janvier 2016 après environ 15 ans de tractations. Pour illustrer l'ampleur de ce nouveau régime prudentiel, on peut souligner pour exemple le cas de la formule standard du pilier 1 (3 piliers) qui a nécessité environ 500 pages pour fixer ses modalités techniques. D'après ce nouveau régime, la solvabilité d'une compagnie d'assurance doit être appréciée à partir de ce qui est appelé le capital réglementaire ou Solvency Capital Requirement (SCR). Il est calculé en fonction des risques courus. L'objectif de cet article est de présenter les différents risques encourus par une compagnie d'assurances ainsi que leurs traitements en matière du calcul réglementaire du capital exigé. Les risques concernés sont : le risque de souscription, le risque de marché, le risque de contrepartie et le risque opérationnel. L'approche consiste à appliquer des stress-test ou des chocs aux primes, provisions techniques, valeurs des titres et frais.

**Mots-clés :** « agences de notation », « Solvency 2 », « SCR », « risques », « stress test »

**Abstract**

Risk-based solvency measurement is a new paradigm for insurance. The rating agencies were the initiators in this matter to respond to the famous bankruptcies that the world of finance has known. It is concretized in Europe by Solvency 2, which entered into force in January 2016 after approximately 15 years of negotiations. To illustrate the scope of this new prudential regime, we can highlight for example the case of the standard formula of pillar 1 (3 pillars) which required around 500 pages to fix its technical details. According to this new regime, the solvency of an insurance company must be assessed on the basis of what is called regulatory capital or Solvency Capital Requirement (SCR). It is calculated according to the risks incurred. The purpose of this article is to present the various risks incurred by an insurance company as well as their treatment in terms of the regulatory calculation of the required capital. The risks concerned are : underwriting risk, market risk, counterparty risk and operational risk. The approach is to apply stress tests or shocks to premiums, technical provisions, securities values and costs.

**Keywords:** «rating agencies», «Solvency 2», «SCR», «risks», «stress test»

**Classification JEL :** G 222

## Introduction

La solvabilité des assurances représentée par la capacité de l'assureur à honorer son engagement envers son assuré constitue un souci majeur pour le régulateur d'assurance. Vu le risque systémiques et l'instabilité financière que peut emporter la défaillance d'une compagnie, la question s'est appropriée par l'Etat. La solvabilité d'une compagnie d'assurance relève du droit des assurances.

En 2016, *Solvency 2* a remplacé *Solvency 1* en Europe. Il s'agit en fait d'une nouvelle approche qui vise à intégrer la dimension risque dans l'évaluation des capacités financière des compagnies d'assurances. Elle consiste à remplacer le vieux système d'appréciation de la solvabilité qualifié de forfaitaire (*Solvency 1*) par une approche fondée sur les principes du « *Risk Based Capital* ». La nécessité d'associer les besoins en capitaux à l'intégralité des risques courus est introduite dans un premier temps par les agences de notation après les grandes difficultés rencontrées par plusieurs compagnies d'assurances dans le début des années 2000.

*Solvency 2* est une réglementation des contrôles de la solvabilité des assurances fondée sur l'application d'un modèle de valorisation des risques encourus au passif et à l'actif. Elle est fortement inspirée par la méfiance qui s'est instaurée dans la sphère politique depuis 2007 à l'encontre des activités financières. L'objectif est bien une mise sous tutelle de l'ensemble de l'activité d'assurance, tout en maintenant les principes de fonctionnement du Marché Unique, Liberté d'Etablissement et Liberté de Prestation de Services (Morin & Thourot, 2017).

Cette nouvelle réglementation a surtout pour effet de modifier l'approche stratégique des entités d'assurance. On la crédite déjà d'avoir lancé un large mouvement de concentration dans le monde des mutuelles et des institutions de prévoyance. Plus généralement, la réglementation nouvelle entend réorienter la stratégie des entités d'assurance. Naguère fondée sur les notions de part de marché, compétitivité, résultat technique, profitabilité, rentabilité des fonds propres, etc., la stratégie est aujourd'hui guidée par la solvabilité, ou plus exactement, fondée sur la notion de capacité financière à prendre des risques, sur l'optimisation de l'emploi des fonds propres et sur la protection de ceux-ci (Morin & Thourot, 2017).

On peut finalement se poser les deux questions suivantes :

- quels sont les risques courus par les compagnies d'assurances ?
- en quoi consistent les différents traitements dont ils font l'objet pour le calcul du capital exigé selon *Solvency 2*.

Deux sections seraient en effet consacrées à notre problématique. Nous allons aborder dans un premier temps les grands principes de Solvabilité 2 (1) avant de traiter par la suite les notions du bilan prudentiel et la SCR (2).

## 1. Les grands principes de Solvabilité 2

### 1.1. Justification de *Solvency 2*

L'assurance, pour dire simple, c'est recevoir des primes qu'on provisionne au niveau du passif pour représenter l'engagement pris, et mettre des actifs en face. L'engagement est payé parfois 1 an plus tard, parfois 30 ans plus tard. Les polices d'assurance contiennent « des options contractuelles », « des garanties financières », « des prestations discrétionnaires futures » ainsi que « des mesures d'atténuation des risques ». L'évaluation économique d'une opération d'assurances est donc une affaire complexe.

La question de la solvabilité des assurances est une affaire d'optimisation du capital. Il ne s'agit pas pour autant d'une question de lecture des états financiers. L'approche réglementaire européenne *Solvabilité 2* l'a en effet placée au centre de la stratégie des compagnies.

Une entreprise d'assurance, pour qu'elle soit réputée solvable au sens de *Solvency 2*, doit disposer de « fonds propres éligible » évalués de façon économique, capables de couvrir la « charge en capital des risques souscrits » (SCR) (Morin & Thourot, 2017). Les fonds propres doivent être suffisants pour couvrir une probabilité de ruine de 99,5%, donc de garantir l'absence de défaut pour un sinistre de période de retour de 200 ans; c'est ce qu'on appelle un événement séculaire. La solvabilité de chaque entité se calcule soit selon le modèle standard soit selon un Modèle interne, intégral ou partiel, approuvé par l'Autorité de contrôle (Directive – Considérant n°14, 16 et 17). Lorsque l'entreprise ne satisfait pas le SCR, une période de convalescence est prévue. Dans le cadre d'un programme de rétablissement soumis à l'autorité de contrôle, l'entité doit rétablir le niveau des fonds propres ou réduire son profil de risque. L'autorité de contrôle peut aller jusqu'à restreindre à l'entité la libre disposition de ses actifs, ou lui imposer un *Capital add-On*, sans parler bien sûr de l'éventualité de lui retirer l'agrément.

En cas de crise financière ou assurantielle, les autorités doivent intervenir par des mesures réglementaire afin d'éviter à ce que la flambée des facteurs de risques conduisent à la réalisation du risque systémique qui résulterait de la prise de mesures procycliques par les assureurs : ventes d'actif à la casse pour limiter les pertes. (Morin & Thourot, 2017).

## 1.2. L'horizon temporel, *Value at Risk* (VaR) et l'ORSA

L'horizon annuel d'appréciation de la solvabilité a suscité un grand débat politique et actuariel. L'idée est que l'on mesure chaque année la couverture de la probabilité de ruine à 0,50 % par les fonds propres (Directive - Article 101 §3). La norme imposée dans la Directive est une VaR (*Value at Risk*) de 99,5 % à un an pour le calcul du SCR. La VaR, est une mesure de risque. Elle correspond à un montant de perte qui ne peut être dépassé qu'avec une probabilité donnée sur un horizon temporel donné. Supposons que la VaR à 99,5% à horizon 1 an d'un risque soit de 1.000.000 \$. Cela signifie qu'il y a 99,5% de chances que la perte à horizon 1 an liée à ce risque soit inférieure à 1.000.000 \$. Ou encore, il n'y a que 0,5% de chances que la perte à 1 an liée à ce risque soit supérieure à 1.000.000 \$. La VaR permet donc d'apporter un éclairage particulier sur les événements les plus extrêmes. Pour autant, elle ne dit rien des quantiles qui les précèdent ou qui la suivent. La VaR ne donne pas au fait d'informations sur le comportement du risque au delà du quantile à 99,5% (Brault-F. et al, 2016).

Le calibrage (le montant de la charge en capital nécessaire) est défini par modules et sous – modules de risques. Les actuaires considèrent que l'appréciation des capacités de l'assureur basée sur un horizon annuel ne permet pas de tenir compte de l'évolution des risques dans le temps (Morin & Thourot, 2017). Ce faux pas actuariel est pourtant nécessaire pour les régulateurs soucieux d'apprécier la situation de l'entreprise à court terme.

Les craintes des assureurs, notamment vie, sur la non prise en compte des termes éloignés des contrats et de la volatilité des actifs en valeur de marché ont été apaisées par l'introduction de l'ORSA (*l'Own Risk and Solvency Assesment*). Il en ressort de ce fait une plus claire distinction entre l'évaluation du SCR dans le pilier 1, qui est à horizon annuel, et l'ORSA, pluriannuel, qui devient une sorte de « business plan » de l'entité. Pour dire plus simple, si le pilier 1 apprécie la solvabilité à partir de l'établissement du bilan prudentiel au 31/12, l'ORSA du pilier 2 cherche plutôt à concevoir le pilier 1 dans le temps en intégrant d'autres risques non quantifiables par l'approche « *Risk Based Capital* », notamment le risque stratégique, le risque de réputation et le risque de liquidité (Morin & Thourot, 2017). Les assureurs qui sont par contre exposés aux dits risques doivent opter pour un modèle interne. Ce à quoi certains pourraient répondre que tous les assureurs doivent dans ce cas construire un modèle interne (Chelly & Robert, 2012).

### 1.3. La gestion d'actif : principe de la « Personne Prudente »

L'investissement dans des fonds spéculatifs est prohibé par la réglementation. Au sens de l'article 132 de la Directive, les entreprises d'assurances doivent investir dans des titres pour lesquels elles comprennent les risques. Les actifs sont investis de façon à garantir la sécurité, la qualité et la liquidité. La réglementation signifie qu'il appartient aux entités en matière de placement de trouver un équilibre dit rendement/risque des actifs. Faute de quoi, le contrôle impose à l'assureur des charges en capital sur des classes d'actifs trop risqués, de mauvaise qualité ou illiquide.

Par ailleurs, les actifs doivent être investis d'une façon adaptée à la nature et la durée des engagements techniques. C'est le principe d'adossement des durées des passifs (notamment en vie) et des actifs, connu sous le nom *d'Asset/Liability Management (ALM)*. Il s'agit d'une procédure d'allocation stratégique des actifs qui permet d'adosser les durées des actifs à la durée des passifs de telle sorte que les cash-flows générés par les placements permettent de servir les engagements pris par l'assureur. Pour le cas des contrats en unités de compte, les actifs sous-jacents sont en pratique cantonnés. L'évaluation des provisions mathématique dépend en effet des performances des actifs sous-jacents.

Le principe d'adossement des durées des passifs et des actifs devient moins sacré dans les situations de crises financières. Après tout, mieux vaut un manque d'adossement que de souscrire des actifs peu sûrs. Dans les années 2008-2009 on a vu des assureurs vie développer des portefeuilles de liquidités, plutôt que de se voir exposer au risque Actions et Obligations sur les sociétés financières ou industrielles, voire au risque de blocage généralisé des marchés secondaire des titres (Morin & Thourot, 2017).

La réglementation n'interdit pas pour autant l'innovation. Les entités sont autorisées à utiliser des instruments dérivés pour réduire les risques ou favoriser une gestion efficace du portefeuille. Leur utilisation est donc possible pour améliorer la sécurité, la qualité et la liquidité du portefeuille. Si elle est non justifiée elle peut donner lieu à l'imposition de *Capital Add-on*..

## 2. Bilan prudentiel et SCR

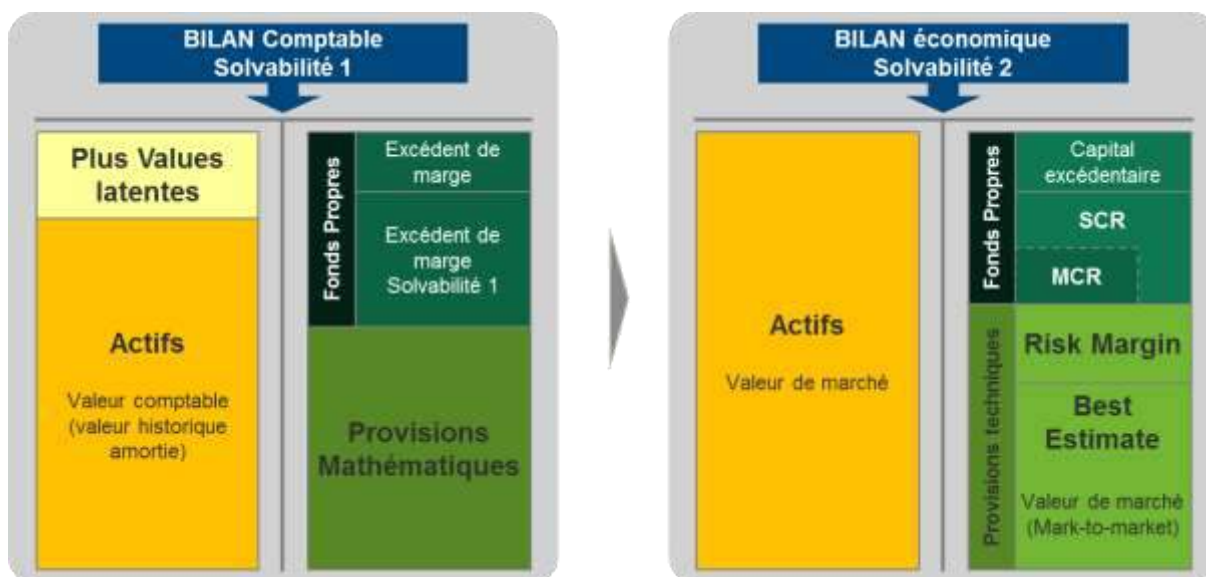
### 2.1. Le bilan prudentiel

Les articles 75 à 85 de la Directive imposent une nouvelle présentation du bilan qui fait clairement apparaître les différences entre le bilan de la comptabilité statutaire et le bilan prudentiel. Les trois principales différences sont :

- L'évaluation des actifs en valeur de marché (donc disparition de la notion de plus-values latentes, puisqu'elles figurent dans la valeur de marché);
- Les provisions techniques sont définies en *Best Estimate* (Article 77 de la Directive) et elles sont actualisées au taux sans risques (Articles 76 à 86 de la Directive et article 17,22 23,28, 32, 34, et 36 du Règlement).

Le bilan prudentiel reflète ainsi l'exposition réelle au risques souscrits (assurances : souscription et marché) et risques encourus (opérationnels).

**Figure n°1 : le passage du bilan comptable sous solvabilité 1 au bilan économique sous solvabilité 2**



**Source** : [https://www.google.com/search?q=bilan+prudentiel+solvabilit%C3%A9+2&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwi6gon8yZnkAhVNrxoKHYIFCf8Q\\_AUIEigC&biw=1366&bih=576#imgrc=cD9KmtSiqVaUM](https://www.google.com/search?q=bilan+prudentiel+solvabilit%C3%A9+2&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwi6gon8yZnkAhVNrxoKHYIFCf8Q_AUIEigC&biw=1366&bih=576#imgrc=cD9KmtSiqVaUM): consulté le 24 aout 2019.

## 2.2. Solvency Capital Requirement (SCR)

Les articles 103 et 104 de la Directive définissent les risques quantifiables dénommés « modules » qui sont en nombre de 5 pour le SCR dit de base :

- Le risque de souscription vie, non vie et santé (2.2.1) ;
- Le risque de marché financier (2.2.2) ;
- Le risque de contrepartie (2.2.3).

Le risque opérationnel est traité en dehors du SCR de base (2.2.4).

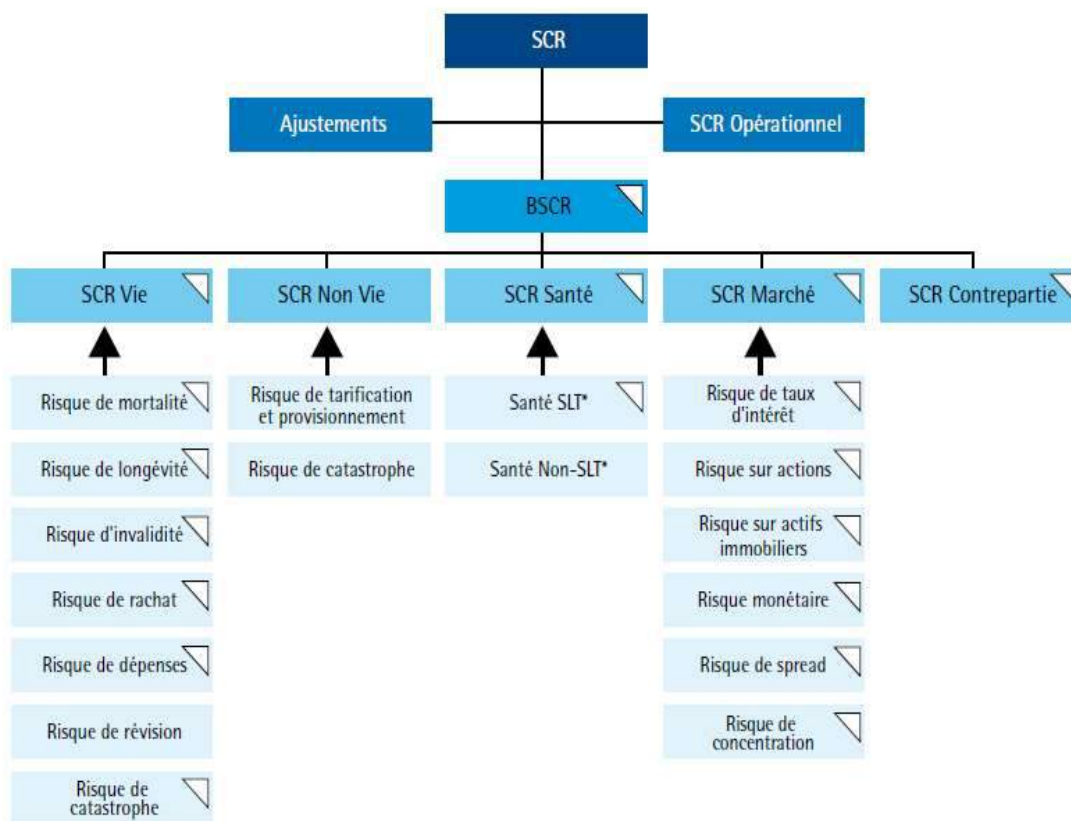
La Directive prévoit un « facteur d'atténuation des besoins en capital » lié aux capacités à diminuer les prestations discrétionnaires futures. Les compagnies, de par leur business



modèle, dispose de la possibilité de réduire leurs prestations aux clients en fonction de la conjoncture, ou de transférer au client le risque sur actions ou sur la valeur des OPCVM à travers les contrats en Unités de Compte (Article 103 et 108 de la Directive). Il est vrai que quand l'assureur n'assume que peu de risque, la solvabilité lui est moins nécessaire. Elle prévoit également des « paramètres de corrélations » entre les diverses catégories de risques afin de bénéficier des effets de la diversification (Morin & Thourot, 2017).

**Figure n°2 : approche modulaire des risques selon Solvency 2**

*Approche modulaire des risques selon Solvency II*



△ Ajustement au titre des propriétés d'absorption des risques des futures participations aux bénéfices  
\* Obligations similaires à celles en assurance vie

Source : CP 72 CEIOPS (2009b)

Les articles 103 à 111 de la Directive et les articles 83 à 221 du Règlement définissent la nomenclature utilisée pour le calcul de la SCR. Ils détaillent les formules de calculs de la charge en capital de chaque risque, les coefficients de corrélation entre les risques et les facteurs de risques spécifiques pour chaque risque-pays.

Le SCR de base se calcul ainsi :

$$B SCR = \sqrt{\sum_{i,j} Corr_{i,j} \times SCR_i \times SCR_j} + SCR_{\text{immatériel}}$$

Corr<sub>i,j</sub> est la matrice de corrélation entre les cinq risques énuméré dans la Directive, à savoir les risques de souscription en non-vie, en vie, en santé, le risque de marché et le risque de contrepartie. Toutes les expressions mathématiques de capital requis pour les modules et sous-modules usent abondamment de cette matrice et d'un tableau de chiffres dénommé « facteur de corrélation ». Ces chiffres donnent la sensibilité d'un risque par rapport à un autre risque pris en compte dans le calcul du capital requis pour un module donné :

**Tableau n°1 : facteurs de corrélation**

i,j	Marché	Défaut	Vie	Santé	Non-vie
Marché	1	0,25	0,25	0,25	0,25
Défaut	0,25	1	0,25	0,25	0,5
Vie	0,25	0,25	1	0,25	0
Santé	0,25	0,25	0,25	1	0
Non-vie	0,25	0,5	0	0	1

**Source : Annexe IV de la Directive 2009/138/CE**

Le SCR immatériels est de 0,8 de la valeur des immatériels au bilan à l'exception des Goodwills pris à 0 (Ecart entre le pris payé pour une acquisition et la valeur au bilan de cette acquisition). Il s'agit du capital requis pour assurer le maintien des actifs incorporels au bilan. La réglementation impose que ces actifs incorporels soient valorisés par référence à un actif coté sur un marché dit actif, et qui soit homogène à l'actif incorporel que l'on souhaite valoriser (Morin & Thourot, 2017).

### **2.2.1. Le risque de souscription**

Le risque de souscription en Vie, en Non vie et en santé concernent notamment :

- l'inadéquation de la tarification ;
- la mauvaise, voire l'anti-sélection des risques ; ou toute souscription qui modifierait le « profil du risque », voire augmenterait « l'appétence au risque » de l'entité ;
- provisionnement des sinistres insuffisant ou excédentaire ;
- l'impact sur les provisions de phénomènes catastrophiques ou d'une fréquence de sinistres non anticipée.

➤ **Le risque de souscription Vie**

Le risque de souscription Vie est très détaillé. La formule de calcul est ci- après :

$$SCR_{life} = \sqrt{\sum_{i,j} Corr_{i,j} \times SCR_i \times SCR_j}$$

La matrice de corrélation  $Corr_{i,j}$  est une matrice de 7 x 7, donnant les coefficients de corrélation entre les sept risques pris en compte par la Directive (article 136 du règlement délégué) : mortalité (augmentation du taux de mortalité en raison d'une mauvaise évaluation de la table de mortalité et des « tables d'expérience »), longévité (diminution des taux de mortalité), Incapacité/invalidité (augmentation du taux d'invalidité ou diminution du taux de rétablissement), résiliation des contrats en augmentation ou en diminution (évolution négative du *Laps Rate* en raison de rachat massif ou diminution importante de l'exercice de l'option de sortie), glissement des frais de gestion estimées dans les provisions techniques, révision des contrats (augmentation des annuités payées en raison d'un changement de l'environnement réglementaire ou dégradation de la santé de l'assuré) et catastrophe (telles les célèbres pandémies, SIDA, grippe aviaire, SRAS, grippe porcine, etc).

Contrairement à ce qui se passe pour la Non-vie, les SCR ne sont pas le résultat de formules. La Directive d'application demande d'évaluer l'impact sur les provisions techniques de « chocs » sur chacun des risques avec un certain nombre d'hypothèses (Articles 137 à 142 du Règlement):

**Tableau n°2 : les différents chocs de la SCR Souscription vie/santé SLT**

<b>SCR Souscription Vie / Santé SLT</b>	
Mortalité	Recalcule des provisions en augmentant les probabilités de décès de 15%
Longévité	Recalcule des provisions en diminuant les taux de décès de 20%
Incapacité/ Invalidité	Recalcule des provisions techniques en augmentant les taux d'entrée de 35% la première année, 25% ensuite, et en diminuant les taux de sortie de 20%
Cessation	Rachat massif des provisions lorsque cela est possible + application d'un choc (perte de 40%) sur le montant des profits futurs attendus
Frais	Recalcule des provisions en augmentant les frais de gestion

	(+10% sur les frais la première année, +1% d'inflation supplémentaire les années suivantes)
Révision	Recalcule des provisions après application d'un choc sur le montant des rentes (3% du montant des rentes-concerne uniquement les produits en rente)
Catastrophe vie	Augmentation absolue des taux de décès de 0.15%

**Source : par nos propres soins.**


Exemple : sous-module mortalité

Soit un assureur commercialisant un contrat capital en cas de vie à 70 ans de 15K\$ et une temporaire décès de 5K\$ pour 3 assurés comme suit :

- 1 femme : Mme Martin, 35 ans – capital en cas de vie
- 1 femme : Mme Dupont, 35 ans- temporaire décès
- 1 homme : Mr. Durant, 52 ans –Capital et temporaire décès

Étape 1. Application du choc de mortalité à la table de mortalité utilisée pour le Best Estimat:

**Tableau n°3 : exemple de choc de mortalité**

Age	Survivants		Age	Survivants
0	100 000	$q_x^{choc} (1 + 15\%) q_x$ 	0	100 000
1	99 511		1	99 438
...	....		...	...
52	91 621		52	91 553
53	91 009		53	90 942
...	....		...	...

**Source : par nos propres soins.**

Pour rappel, L'actuaire calcule la probabilité de décès de chaque assuré dans l'année à venir, à l'aide de table de mortalité. La table de mortalité se présente sous la forme d'un tableau, présentant le nombre de survivants pour chaque âge à partir d'une population initiale, fixée généralement et de manière arbitraire à 100 000 personnes. A partir de cette table, il est simple de calculer des probabilités de survie. Par exemple, pour une personne de 52 ans, la probabilité de survivre au cours de l'année prochaine ( $1P_{52}$ ) est de  $91009/91621 = 99,3320\%$ . La mortalité étant un phénomène binaire (soit on est en vie soit on est mort), la probabilité de décéder dans la prochaine année est simplement  $1 - 1P_{52} = 1q_{52} = 0,6679\%$ . Le passage vers

la table de mortalité choquée ce fait par le raisonnement binaire. Le calcul du BE et BE choqué relèvent d'un traité d'actuariat. L'exemple est adapté de (Sander J., 2015).

Étape 2. Application du choc tête par tête :

**Tableau n°4 : application du choc tête par tête**

Garantie	BE	BE choqué
Garantie Vie Mme Martin	5500	5399
Garantie Décès Mme Dupont	122	203
Garantie Vie Mr Durant	9747	9654
Garantie Décès Mr Durant	237	272

Source : par nos propres soins.

**Tableau n°5 : Calcul du SCR mortalité du portefeuille**

Étape 3. Calcul du SCR mortalité du portefeuille :

Garantie	BE	BE choqué	Choc
Contrat Mme Martin	5 500	5 399	-101
Contrat Mme Dupont	122	203	<b>81</b>
Contrat Mr Durant	9 984	9 926	-58

SCR mortalité = 81

Source : par nos propres soins.

➤ *Le risque de souscription Non-vie*

Pour le risque de Non-vie, on retrouve la formule suivante :

$$SCR_{non-life} = \sqrt{\sum_{i,j} Corr NL_{i,j} X SCR_i X SCR_j}$$

$Corr NL_{i,j}$  est la matrice de corrélation donnant les sensibilités croisées des 3 sous-modules : Primes et réserve, catastrophe, cessation du contrat. La Directive divise le Non-vie (NL) en douze segments d'activité ou branche d'activité (RC automobile, autre branche automobile, transport, incendie, etc.). Pour le sous-module catastrophe en distingue entre catastrophe naturelle (tempête, tremblement de terre, inondation, grêle, affaissement de terrains), risque résultant d'une absence ou d'une insuffisance de réassurance non proportionnelle sur la branche Dommage aux biens (ex : tempête insuffisamment réassurée), catastrophe causée par

l'homme (RC véhicule à moteur, transport maritime, aviation, incendie, RC, crédit et sûretés) et autres catastrophes.

Le SCR Non-vie en synthèse :

**Tableau n°6 : les différents chocs de la SCR Souscription Non-vie et Catastrophe Non-vie**

SCR Souscription Non-vie	
Primes et réserves	Application de chocs sur les primes et les provisions. Le niveau de choc dépend de la ligne de business (Le $SCR_{premium\ and\ reserve} = 3 \sigma_{NL} V_{NL}$ . En fait la Directive divise le Non-Vie (NL) en douze segments d'activité (RC automobile, autres branches automobile, transport, etc). La $V_{NL}$ est la somme des primes et des réserves. Un facteur de diversification géographique est prévu dans son calcul (Annexe III du Règlement)).
Cessation	Rachat massif des provisions lorsque cela est possible + application d'un choc (perte de 40%) sur le montant des profits futurs attendus

SCR Catastrophe Non-vie (Prise en compte de la diversification géographique)	
Catastrophe naturelle	Tempête, tremblement de terre, inondation, grêle, glissement de terrain
Catastrophe touchant l'assurance aux biens	
Catastrophe d'origine humaine	Scénario selon la ligne d'activité
Autres catastrophes	

**Source : par nos propres soins**

➤ *Le risque de souscription Santé*

En santé, le régulateur a identifié trois types de sous-risques : la sous-estimation des coûts, l'appréciation erronée des dates de survenance et de l'importance des soins ainsi que leur fréquence, l'impact de phénomènes épidémiques modifiant les hypothèses de survenance adoptées.

Pour le risque de souscription Santé, le calcul du capital requis distingue les contrats dont la gestion technique est similaire à celle de la Vie (paiement d'annuités) (*Similar Life Techniques Health, SLT Health*) en capitalisation, et où les prestations ont un caractère forfaitaire, des contrats qui sont gérés selon la technique utilisée dans les branches non vie (*Non Similaire Life technique Health, NSLT health*), où les garanties sont indemnitaires et donc fonction du préjudice subi, et géré selon le principe de la répartition. La Directive distingue également le risque catastrophe santé.

L'article 144 du Règlement donne l'expression du  $SCR_{health}$  :

$$SCR_{health} = \sqrt{\sum_{i,j} Corr H_{i,j} \times SCR_i \times SCR_j}$$

Les  $SCR_i$  et  $SCR_j$  sont les capitaux requis pour chacun de trois sous-modules : risques de souscription *NSLT Health*, risque de souscription *SLT Health* et risque catastrophique Santé.  $Corr H_{i,j}$  est la matrice de corrélation entre ses trois sous-modules.

Le sous-module *NSLT Health* est lui-même divisé en deux (article 145 du Règlement) : un sous-module primes et réserves, un sous module résiliation. Le Règlement prévoit dans l'article 149 un système d'égalisation des risques (HRES) entre les entreprises du marché.

Le sous module risque de souscription *SLT Health* (article 151 du Règlement) est constitué de six sous-modules : un sous-module mortalité, un sous-module longévité, un sous-module invalidité-morbidité, un sous-module dépenses, un sous-module révision et un sous module résiliation des contrats. Les capitaux requis des différents sous modules *SLT Health* sont calculés avec les mêmes hypothèses que pour le risque souscription Vie (article 150 à 159 du règlement).

Le sous-module risque catastrophique santé, troisième sous-module constitutif du risque santé, se décompose pour le calcul de son SCR en trois parties : un calcul de capital requis pour le risque accident de masse, un second calcul tendant à estimer le capital requis pour faire face à un accident comportant une concentration de risques couverts, un troisième calcul visant à chiffrer le montant de fonds propres nécessaires en cas de pandémie (Articles 161, 162, 163 du Règlement). Le SCR santé en synthèse :

**Tableau n°7 : les différents chocs de la SCR Souscription Santé Non SLT et Catastrophe santé**

SCR Souscription Santé Non SLT	
Primes et réserves	Application de chocs sur les cotisations et les provisions. Le niveau de choc dépend de la ligne de business (par exemple 15% pour les frais de soins)
Cessation	Rachat massif des provisions lorsque cela est possible + application d'un choc (perte de 40%) sur le montant des profits futurs attendus

SCR Catastrophe Santé	
Accident de masse	Application d'un scénario (crash d'un avion sur le stade de France) spécifiant le nombre et le type de sinistres corporels en cas d'accident majeur
Concentration	Application d'un scénario (effondrement d'un immeuble concentrant des adhérents en collective) spécifiant le nombre et le type de sinistres en cas de corrélation des risques
Pandémie	Application d'un scénario (pandémie) spécifiant le nombre et le type de recours aux soins en cas de survenue d'une pandémie

**Source : par nos propres soins**

### 2.2.2. Le risque de marché financier

La formule de calcul du capital requis est similaire à celle déjà utilisée (article 164 du Règlement) :

$$SCR_{market} = \sqrt{\sum_{i,j} Corr_{i,j} \times SCR_i \times SCR_j}$$

Les risques concernés résultent d'une variation de la valeur des actifs et des passifs de l'entreprise, consécutive à une baisse de la valeur de marché des instruments financiers. Le régulateur a identifié six sous-modules pour lesquels il est demandé de réaliser des études de sensibilité (stress test), en cas de :



- Changement de la courbe de taux (Article 165 à 167 du Règlement);
- Changement de la valeur des actions (Article 168 à 173 du Règlement) ;
- Changement de la valeur des actifs immobiliers (Article 174 du Règlement);
- Modification des marges de crédit (*spreads*) par rapport à la courbe des taux d'intérêt sans risque (Article 175 à 181 du Règlement) ;
- Modification des taux de change (Article 188 du règlement);
- Manque de diversification du portefeuille d'actifs ou exposition au risque de défaut d'un seul émetteur (article 182 à 187 du règlement).

Les protestations des assureurs ont conduit les autorités européennes à proposer pour le cas de la SCR marché un ensemble de mesures d'adoucissement des principes de calcul.

L'article 77 ter de la Directive prévoit « L'ajustement égalisateur » de la courbe des taux sans risque, mesure du « paquet branches longues » (Assurance vie), permettant d'adopter un taux sans risque spécifique (*Ultimate Forward Rate*) pour le calcul des *Best Estimates* des provisions mathématiques, sous réserve de l'accord des autorités de contrôle. L'article 77 quinquies rajoute une « correction pour volatilité » (*Volatility Balancer*) de la courbe des taux sans risques.

Les chocs pour le cas des actions sont accompagnés d'un « ajustement symétrique » plafonné, permettant d'amortir les variations ponctuelles des cours des actions (volatilité) les reliant à un indice moyen calculé sur une période appropriée (Article 105 de la Directive). Ce système a surtout pour velléité d'éviter le caractère procyclique des règles prudentielles. Par exemple, en cas de krash, et sous pression de besoins de liquidités liés à des rachats massifs, les assureurs peuvent être amenés à liquider rapidement leurs positions actions et donc à aggraver le mouvement de baisse des valeurs des titres (Morin & Thourot, 2017).

Le capital requis pour le risque d'écart concerne les obligations et prêts autres qu'hypothécaires notés par une agence de notation, des prêts reconditionnés et des dérivés de crédit. Le capital requis est calculé en appliquant, à chaque obligation ou prêt, une diminution de valeur en pourcentage exprimée par un facteur de risque qui dépend de deux variables : la durée de l'obligation/prêt et la notation de l'émetteur (*Credit quality step*). Dans certains cas dénommés *specific exposures*, le facteur de risque est diminué.

Le risque de concentration c'est lorsque des titres émis par un seul émetteur dépassent un certain seuil. Le texte parle d'exposition du portefeuille d'actifs sur signature unique. Le capital requis est calculé à partir d'une formule faisant intervenir un excès d'exposition et un facteur de risque.

Les SCR marché en synthèse est :

**Tableau 8 : la SCR marché**

SCR Marché	
Taux	Les flux d'actif (coupons, échéances d'obligations et autres titres à taux fixes) et de passif (provisions) sont actualisés avec des courbes de taux choquées
Action	Application de chocs sur la valeur de marché des actions (et actifs assimilés) en distinguant participations stratégiques, actions cotées et autres actions <sup>1</sup>
Immobilier	Application d'un choc de 25% sur la valeur de marché des placements immobiliers
Spread	Application d'un choc sur les titres obligataires corporate, qui dépend de la notation et de la maturité résiduelle du titre
Change	Application d'un choc sur les taux de change
Concentration	Application d'un choc sur l'ensemble des titres d'un même émetteur dès lors que l'exposition dépasse un seuil (par ex. 3% pour les émetteurs notés AAA)

**Source : par nos propres soins**

Les professionnels de l'assurance considèrent que la Directive a péché doublement dans le SCR marché vu qu'elle n'a pas tenu compte du risque de *Spread* sur les titres souverains et elle a fortement pénalisé le SCR action par les calculs des coefficients et le système « d'ajustement symétrique ». Malgré la bonne résistance du CAC 40 à la crise depuis plus de quatre ans, les entreprises d'assurance ont réduit leur exposition aux actions de près de 30% en 2004-2005 à 16% en 2012. Encore faut-il tenir compte du fait que le risque de voir l'assurance accroître une crise des actions (rôle procyclique de la comptabilisation de la valeur de marché : on vend pour limiter la perte) est tempéré dans la Directive par la mise en place de diverses mesures (Morin & Thourot, 2017).

<sup>1</sup> Exemple (chiffres forfaitaires) :

Equity (y, stratégique) = 10 valeur au bilan x 22% choc = 2

Equity (X, coté) = 80 valeur au bilan x (39% choc – 9% ajustement) = 24

Equity (Z, autres) = 10 valeur au bilan x (49% choc – 9% ajustement) = 4

$$SCR_{eq} = \sqrt{\sum_{i,j} Corr_{i,j} \times SCR_{eq_i} \times SCR_{eq_j}}$$

### 2.2.3. *Le risque de contrepartie*

Il s'agit du risque de défaut, dans les douze mois à venir, d'un émetteur d'actif, un ou des réassureurs, des intermédiaires, ainsi que les risques de perte sur les opérations de titrisation (*Special Purpose Vehicles SPV*) comprenant ou non des instruments dérivés. Le calcul tient compte des garanties et autres sûretés détenus par l'entité (Article 105 §6 de la Directive , article 61 et 189, 190 à 202 du Règlement). Cette partie de la Directive fonde le pouvoir de fait des agences de notation. C'est sur la base de la notation que les contrôles apprécieront le risque de contrepartie sur les investissements des entités.

Le calcul de la charge en capital pour le risque de contrepartie relatif aux réassureurs à partir de leurs notations pourrait avoir un effet sur les choix des réassureurs par les cédantes, soucieuses d'optimiser l'emploi de leur fonds propres. Il est probable en effet que les réassureurs les mieux « notés » tenteront de renchérir leur service de réassurance, justifié par le fait qu'ils prêtent un bilan de meilleure qualité (Morin & Thourot, 2017).

### 2.2.4. *Le risque opérationnel*

Il s'agit, plus particulièrement :

- Erreurs comptables ou actuarielles (sous-évaluation du *Best Estimat* des provisions, du cash flow futur en vie, etc) ;
- Risques informatiques (pannes, difficultés de gestion, piratage) ;
- Risque d'interruption de l'activité (inondation ou incendie d'un bâtiment le rendant inutilisable ou inaccessible) ;
- Risques sur les ressources humaines (pertes de compétence, conflits sociaux) ;
- Risque fiscaux ;
- Risques juridiques, en particulier ceux résultant d'évolution de la législation et de la jurisprudence.

Les conséquences logistiques d'une catastrophe naturelle pour l'entité relèvent de ce type de risque. En revanche, les risques stratégiques, de réputation et émergents ne font pas partie des risques opérationnels. Ce type de risque est difficile à modéliser.

Au capital requis de base, *Basic SCR*, s'ajoute donc une exigence du régulateur concernant le capital censé couvrir le risque opérationnel. L'article 107 de la Directive découpe cette exigence en deux parties : l'une concerne la partie du portefeuille Vie où le risque est porté par le preneur (Contrat en unités de comptes), l'autre couvre le reste du portefeuille de contrats. Pour le portefeuille des contrats Vie en unités de compte, le calcul du SCR est basé sur la dépense annuelle encourue pour gérer ces contrats. Pour le reste du portefeuille, le

calcul du SCR a pour assiette le volume des primes encaissées et le montant des provisions techniques. L'exigence de capital qui résulte de ce risque opérationnel est plafonnée à 30% du SCR de base (SCR hors risque opérationnel). La formule générale est la suivante :

$$SCR_{\text{opérationnel}} = \min(0,3 \text{ BSCR}; Op) + 0,25. \text{Exp}_{ul}$$

Où :

- BSCR est le capital requis de base ;
- Op est le capital requis pour le risque opérationnel  
 $Op = \max(Op_{\text{premiums}}; Op_{\text{provisions}})$   
*Op<sub>premiums</sub>* : capital requis pour le risque opérationnel basé sur les primes  
*Op<sub>provisions</sub>* : capital requis pour le risque opérationnel calculé sur le montant des provisions (Les formules de calcul d' *Op<sub>premiums</sub>* et *Op<sub>provisions</sub>* se trouvent au 3° et 4° de l'article 183 de la Directive).
- *Exp<sub>ul</sub>* représente le montant des dépenses affectées, durant les douze derniers mois, à la gestion des contrats d'assurance Vie où le risque est porté par le preneur (contrats en Unités de Comptes (*Unit Link*)).

La SCR opérationnelle en synthèse est :

**Tableau 9 : la SCR opérationnel**

SCR Opérationnel	
Primes	Application d'un choc équivalent à 4% des primes brutes vie hors UC+3% des primes brutes non-vie + un choc supplémentaire pour les activités dont le taux de croissance dépasse 20%
Provisions	Application d'un choc équivalent à 0.45% du montant des provisions techniques vie hors UC + 3% des provisions techniques non-vie
Valeur maximum	Le montant du SCR opérationnel est égal au maximum du choc sur les primes et sur les provisions, sans dépasser 30% du BSCR
Unité de compte UC	Application d'un choc équivalent à 25% des frais portant sur ces contrats

**Source : par nos propres soins**

## Conclusion

Le 18 juillet 2016, la Commission a saisi l'EIOPA (*European Insurance and Occupational Pensions Authority*) d'une demande d'avis sur la simplification et la proportionnalité des réglementations *Solvency 2* et la suppression de diverses incohérences. Les premières réponses sont intervenues en décembre 2016, et il est trop tôt pour savoir s'il s'agit bien d'une refonte de *Solvency 2*. En tout cas la liste des demandes de la Commission est conséquente : simplification des calculs de modules et sous-modules de risques, paramètres du risque catastrophe Non-Vie et du risque de contrepartie, évaluation du risque de crédit par rapport aux agences de notation, révision de plusieurs paramètres de la formule standard (santé, mortalité, longévité), sous module risque de concentration, risque de marché sur les entités liées, la garantie des risques de crédit par les tiers, les risques sur la dette des gouvernements régionaux ou locaux, le traitement dans le SCR des nouveaux moyens de transfert des risques, les risques de contrepartie sur les dérivés, la méthode de calcul de la capacité d'absorption des pertes par les impôts différé, les paramètres spécifiques aux entités, le coût du capital, le classement des actifs et des fonds propres et en particulier, la définition du Tier 1 des fonds propres, le calcul du risque de change lorsque la méthode de consolidation est utilisée pour la comptabilité du groupe.

Ce n'est peut être pas *Solvency 3*, mais c'est un très vaste chantier d'évolution de la réglementation. Ce qui est reproché à *Solvency 2* c'est qu'il est très prudente sur les passifs et moins audacieuses dans la prise de risque sur les investissements.

Les entreprises d'assurances perçoivent désormais l'ampleur et la portée de cette nouvelle réglementation, elle a de très loin, dépassé le cadre du simple contrôle de la solvabilité des entreprise, fondé sur l'application d'un modèle de valorisation des risques encourus au passif et à l'actif. Progressivement ce sont toutes les activités et tous les métiers de l'assurance qui sont impactés par cette réglementation.

Que l'on veuille ou non, le pilotage d'une société d'assurance, les conditions de souscription des risques et la gestion des actifs ne sont plus les même depuis l'instauration des nouvelles règles de solvabilité 2.

## **BIBLIOGRAPHIE**

1. Chelly D et Robert G. 2012. Gérer les risques sous solvabilité 2. L'argus de l'assurance, 128p.
2. Directive 2009/138/EC
3. Directive 2011/89/UE
4. Directive 2012/23/UE.
5. Morin P et Thourot P. 2017. Solvency 2 en 200 mots –clés. RB Edition, 389p.
6. Règlement délégué (UE) 2015/35 du 10 octobre 2014.
7. Sander J.2015. Guide pratique de l'ORSA. L'argus de l'assurance, 373p.

## **Mesure de la performance des projets d'infrastructures routières en Tunisie entre 1995 et 2015 : une approche non paramétrique**

### **Measuring the performance of road infrastructure projects in Tunisia between 1995 and 2015: a non-parametric approach**

**Maïssa JELASSI**

Docteur en sciences économiques, assistante contractuelle

Unité de Recherche en Économie Appliquée (URECA).

L'institut des Hautes études Commerciales de Sousse.

L'Université de Sousse, Tunisie.

[jelassi.maïssa@gmail.com](mailto:jelassi.maïssa@gmail.com)

**Younes BOUJELBENE**

Professeur des universités

Unité de Recherche en Économie Appliquée (URECA).

Faculté des sciences économiques et de gestion de Sfax

L'Université de Sfax, Tunisie.

[younes.boujelbene@gmail.com](mailto:younes.boujelbene@gmail.com)

## Résumé

Nous cherchons à savoir si le marché des travaux public des infrastructures en Tunisie est efficient, notre analyse est faite en deux étapes. Dans la première étape, une approche, dite non paramétrique déterministe (la méthode DEA), pour mesurer l'efficacité relative dans la mise en œuvre de chaque contrat unique. Dans la deuxième étape, une analyse empirique des facteurs déterminants de la variabilité des scores d'efficacité est réalisée. Les résultats montrent que l'efficacité de l'exécution des travaux publics pour les routes était relativement faible en Tunisie, entre 1995 et 2015. Cependant, le gain d'efficacité, dans l'échantillon des travaux considérés dans notre analyse, pourrait apporter des économies significatives dans les fonds publics et en temps de réalisation, vu que les sources de financement de ce marché sont en générale des prêts bancaires internationaux et qui alourdis le déficit budgétaire de l'Etat. Cela se traduit par la différence significative entre le coût estimé en ex-ant et la valeur payée en ex post pour ces projets et qui a pour valeur de 23 329 467,034TND.

**Mots-clés** : Marché public; efficacité; contrat; renégociation.

## Abstract

We seek to know if the market of public works of infrastructures in Tunisia is efficient, our analysis is done in two stages. In the first step, a so-called deterministic non-parametric approach (the DEA method), to measure the relative effectiveness in the implementation of each single contract. In the second step, an empirical analysis of the determinants of the variability of the efficiency scores is carried out. The results show that the efficiency of the execution of public works for roads was relatively low in Tunisia, between 1995 and 2015. However, the gain in efficiency, in the sample, of the work considered in our analysis, could bring significant savings in public funds and in time of realization, since the sources of financing of this market are generally international bank loans, which increases the budget deficit of the State. This translates into the significant difference between the estimated cost in ex-ant and the value paid ex post for these projects, which has a value of 23,329,467.034 TND.

**Keywords**: Public procurement; efficiency; contract; renegotiation.



## Introduction

Depuis le 20<sup>ème</sup> siècle, la mise en œuvre du paradigme SCP (Structure-Comportement-Performance) par E. Mason et J. Bain (1960)<sup>1</sup>, a permis à l'économie industrielle de se développer principalement autour des analyses de la concurrence et des comportements des firmes. Notre intérêt porte sur des organisations industrielles bien particulières, à savoir les firmes privées qui exécutent des travaux publics à travers des contrats incomplets conclus avec l'Administration publique (MOA/MOE). Les travaux publics dans le monde sont généralement affectés par des problèmes d'inefficacité. Les expressions les plus largement analysées de cette inefficacité sont des phénomènes comme les dépassements de coûts et les retards dans l'exécution des travaux. Les deux phénomènes ont un impact négatif sur le bien-être social, en plus de l'augmentation éventuelle des dépenses publiques.

Actuellement, la littérature sur les marchés publics comprend plusieurs études qui analysent la pertinence empirique des dépassements de coûts d'exécution et des retards d'achèvement, en particulier. L'analyse considère généralement chaque problème séparément et repose sur des indicateurs très simples: la différence entre les coûts réels et ceux estimés et la différence entre le temps réel d'achèvement et celui estimé, tous deux sont mesurés en pourcentage des valeurs estimées. Ces indicateurs ne peuvent mesurer l'extension de chaque problème que pour un travail public donné, mais ils ne sont pas en mesure de nous fournir une évaluation de l'efficacité productive de la réalisation de ce travail. En effet, la mesure de l'efficacité est généralement réalisée par rapport à une référence, identifiée sur la base d'une notion d'efficacité et par l'emploi de techniques d'analyse comparative cohérentes. Dans ce travail, nous essayons de développer une notion d'efficacité dans l'exécution des travaux publics, en fonction de l'adhésion aux obligations financières et temporelles énoncées dans le contrat, et nous proposons l'utilisation de techniques appropriées pour l'application de cette notion d'efficacité à des fins de mesure.

---

<sup>1</sup> Le modèle SCP a pour fonction d'analyser les conditions concurrentielles, la régulation économique et la formation des performances économiques de l'industrie et non de la firme par une démarche inductive. La stratégie de la firme est contrainte par des forces industrielles. C'est ce qui a amené les pères pionniers du modèle SCP, notamment E. Mason (1939) et J. Bain (1951) à changer le concept de marché par la notion d'industrie.

Dans ce papier, nous examinons l'efficacité de l'exécution des contrats incomplets pour l'exécution des projets d'infrastructures routières. Pour ce fait, nous avons un ensemble de données détaillées sur les marchés publics Tunisiens pour la construction ou réhabilitation des routes pendant la période 1995-2015, nous cherchons à examiner si les caractéristiques du processus décisionnel sous-jacent de cette activité par exemple le degré élevé de spécialisation des pouvoirs adjudicateurs affectent la gestion efficace du contrat ou l'effet d'expérience ou encore le degré de maîtrise des coûts. En effet, notre problématique relève de la question suivante : Le soumissionnaire opérant dans le marché des travaux publics des infrastructures routières, est-il efficace lors de l'exécution de ses contrats avec le MEHAT<sup>2</sup>, et, quels sont les facteurs qui influencent d'une façon directe et indirecte l'efficacité du soumissionnaire ?

Pour répondre à une telle question, nous allons dans une première partie illustrer la revue de la littérature et les travaux initiateurs de mesure de l'efficacité. Dans une deuxième partie, nous allons présenter la méthodologie de travail et la base de données, pour en finir dans la troisième et la dernière partie par l'exposition des résultats et les commenter.

## 1. Les travaux initiateurs de mesure de l'efficacité

La thèse de doctorat de Rhodes (1978) été à l'origine de la méthode DEA, par la suite vient le modèle CCR Charnes, Cooper and Rhodes (CCR) en 1981. Ce dernier est reconnu comme une extension des travaux de Farrell (1957) qui mesurait l'efficacité technique d'un modèle à input unique et output unique et ce pour évaluer l'efficacité technique et allocative des firmes. Dès lors, le modèle CCR a permis au DEA de s'accommoder simultanément de plusieurs inputs et outputs. En effet, une mise en place d'une approche plus réaliste qui respecte la complexité et la diversité des firmes, notamment dans une logique de *benchmarking* interne des réseaux (Homburg, 2001). Selon Seiford (1996), la technique d'enveloppement des données, se réfère à la théorie microéconomique et se sert de la programmation linéaire - ce qui lui permet d'être considéré comme un processus d'optimisation. La frontière d'efficacité, est bâtie alors à partir de vecteurs

---

<sup>2</sup> Le Ministère de l'équipement, de l'habitat et de l'aménagement du territoire, qui est devenu : Ministère de l'équipement, de l'habitat et de l'infrastructure.

d'inputs et d'outputs. En effet, la frontière soit linéaire ou linéaire par morceau. Grâce à la programmation linéaire, la DEA est en mesure d'élaborer une courbe d'efficacité à partir des meilleures unités de l'échantillon, dont chaque firme (unité décisionnelle DMU) doit se placer sur ou en dessous de la frontière d'efficacité. Ainsi, chaque firme située sur la frontière de possibilité de production elle est dite efficace sur le plan technique et elle est de même du point de vue allocatif, en cas où elle arrive à minimiser ses coûts sous la contrainte de production. Toutefois la DEA qui se base sur l'approximation intérieure de la technologie de production d'une unité de décision, elle prend en compte seulement deux hypothèses : l'hypothèse de libre disposition et celle de combinaison convexe. (1) la production d'une quantité donnée d'outputs exige une quantité donnée d'inputs ou une quantité supérieure à celle-ci, (2) si la quantité d'input  $x_1$  permet de produire la quantité d'output  $y_1$  et que  $x_2$  permet de produire  $y_2$ , alors toute combinaison convexe de  $x_1$  et  $x_2$  permet de produire la même combinaison convexe de  $y_1$  et  $y_2$ . Suite à l'adoption de ces deux hypothèses il est possible d'estimer la frontière des possibilités de production des firmes (*DMUs*) observées et à révéler l'inefficacité de chacune d'entre elles, à travers la mesure de l'écart existant entre sa position et la frontière. D'ailleurs, la mesure de l'efficacité peut s'effectuer horizontalement (orientation input) ou verticalement (orientation output) ou encore de façon non radiale.

On ne peut pas nier que les principales limites de la méthode DEA touchent la base de données initiale et les tests statistiques. Effectivement, et, jusqu'à nos jours, il n'existe aucun test pour évaluer la pertinence des variables exploratoires introduites dans le modèle. Pour faire recours à la DEA il faut s'assurer de disposer d'une base de données fiable, et crédible vu que cette méthode est présumée très sensible aux données aberrantes. Cubbin et Tzanidakis (1998) ont montré qu'avec un échantillon suffisamment important, bien qu'il s'agit d'une méthode non paramétrique, on peut aboutir à des résultats pertinents.

## 2. Méthodologie et base de données

Dans ce qui suit nous allons effectuer une analyse en deux étapes est effectuée. Dans une première étape, une approche non paramétrique (DEA-Data Envelopment Analysis) est utilisée pour mesurer l'efficacité relative dans la mise en œuvre de chaque contrat unique. Dans la deuxième étape, une analyse empirique des facteurs déterminants de la variabilité des scores

d'efficacité est réalisée. A notre meilleure connaissance, pour la première fois, nous allons se différencier des travaux ultérieurs dans la matière. Dans la première étape, nous essayons de développer une notion d'efficacité dans l'exécution des travaux publics, non seulement, en fonction de l'adhésion aux obligations financières et temporelles énoncées par le contrat de travail public, mais aussi nous allons mettre en jeu d'autres variables (inputs et outputs) qui sont susceptibles d'influencer l'efficacité de ces travaux et nous proposons l'utilisation de techniques appropriées pour l'application de cette notion d'efficacité à des fins de mesure. Concernant la deuxième étape, nous allons procéder à une analyse empirique pour estimer l'intensité de la relation entre l'efficacité et d'autres facteurs qui peuvent aussi être susceptibles d'influencer le score de l'efficacité technique de l'exécution des projets publics d'une façon indirecte vu qu'ils ne sont pas appropriés à chaque contrat d'une façon unique.

En effet, nous nous concentrons sur l'efficacité technique de l'exécution des travaux publics, ce qui implique la comparaison de la performance réelle dans l'exécution de chaque contrat avec la performance optimale des contrats situés sur la frontière pertinente (ou la frontière des meilleures pratiques). Cette approche est basée sur les mesures d'efficacité proposées par Koopmans (1951) et Debreu (1951) et appliquées empiriquement par Farrell (1957). Cependant, la frontière de production techniquement réalisable est inconnue et une approximation empirique est nécessaire. En effet, nous appliquons une méthode de programmation mathématique de frontière non paramétrique (DEA) pour la mesure de l'efficacité (Charnes et al., 1978) qui a généralisé la mesure d'entrée / sortie unique de Farrell à une technique à entrées multiples / sorties multiples.

Malgré les lacunes précitées, la DEA reste un estimateur non paramétrique utilisé pour la mesure de l'efficacité (Seiford 1997; Gattoufi et al., 2004, Liu et al., 2012) et est largement utilisée dans le secteur des travaux publics en général. Ainsi, pour surmonter les limitations traditionnelles de la DEA et pour fournir une robustesse à nos résultats, nous employons dans la première étape cette méthode (les programmes linéaires des modèles BCC et CCR orientés input présenté plus haut en II-3-B) et dans la deuxième étape, nous étudions l'impact des variables environnementales (ou des intrants non discrétionnaires) sur l'efficacité technique de ces contrats CH et, en particulier, nous essayons d'évaluer la relation entre l'environnement générale, les

conditions de travail dans ce marché et les scores d'efficacité DEA obtenus dans la première étape.

Nous effectuons l'analyse de la deuxième étape en effectuant une régression avec les scores d'efficacité en tant que variables dépendantes et les variables environnementales comme indépendantes. Ainsi, nous supposons que les scores d'efficacité peuvent être régressés sur un vecteur de variables environnementales dans la spécification générale suivante:

$$\theta_i = f(Z_i) + \varepsilon_i$$

Où  $\theta_i$  représente le score efficace qui a résulté de l'étape précédente,  $Z_i$  est un ensemble inputs non discrétionnaires possibles et  $\varepsilon_i$  est un vecteur de termes d'erreur. (Voir Banker et Natarajan 2008 ; McDonald et al. 2009; Simar et Wilson 2011).

Dans ce qui suit une description détaillée des variables imputés dans le modèle DEA pour déterminer le score d'efficience des projets :

### **1ère étape : DEA**

Dans ce qui suit le tableau N°1, page 7, des statistiques descriptives des variables utilisées pour déterminer l'efficacité des projets pour la première étape (DEA) :

**Tableau N° 1: description statistiques des variables permettant d'évaluer l'efficacité des marches publics d'aménagement des routes pour la période de 1995-2015 en Tunisie dans 10 Gouvernorats**

	Variable	Obs.	Mean	Std. Dev.	Min	Max
Inputs	Durée réelle (jour)	57	376.0526	261.617	77	1159
	Coût réel (TND)	57	3716934	4128355	102900.2	22532513.705
	Pénalité de retard (TND)	57	5542.98	20300.45	0	92243.82
	Tâches ex post	57	63.42105	52.80251	3	209
Outputs	Durée prévus (jour)	57	355.4386	218.5246	92	923
	Coût estimé (TND)	57	3307645	3651026	103014	18162850.25
	Longueur des travaux (Km)	57	53.3693	173.2657	1	949
	Distance du projet/locaux du soumissionnaire (Km)	57	65.21053	78.09421	2	334
	Projet en parallèle	57	0.4736842	0.8260332	0	3
	Indice d'ingénieur	57	0.9545221	0.1849349	0.0943725	1.26852
	Tâches ex ant	57	70.77193	56.59222	6	220

**Source : Auteurs**

N.B : (1) Les valeurs sont prises telles qu'ils sont sans les rendre en Log, afin de permettre la visualisation de l'état réel de cet échantillon. (2) Lors de leur mise en estimation pour le DEA, ils sont tous rendu à la valeur Log.

## 2ème étape : Une régression avec les scores d'efficacité

Nous avons procédé à la collecte des informations de notre base de données pour pourvoir dénicher des co-variables qui peuvent consolider et expliquer la dépendance de l'efficacité au niveau de chaque projet. Nous avons sélectionné  $Z_i = 8$ . Ces co-variables seront décrites comme suit :

$Z_1$  : Date d'approbation : il est à noter que l'année d'approbation des projets a un effet significatif.

$Z_2$  : Type de contrat : il s'agit de deux type de contrat : soit un contrat à prix fixe ou soit un contrat à prix révisable.

$Z_3$  : Nature de projet : il représente la classe de la route sujette du projet. En effet, route nationale (RN), route régionale (RR) et route locale (RL).

$Z_4$  : La zone géographique : elle compte le Nord, le Centre et le Sud.

$Z_5$  : Expérience du soumissionnaire :il s'agit de nombre des années d'exercice jusqu'à la date de l'exécution du projet en question.

$Z_6$  : Expérience de MOE/MOA qui n'est rien d'autre que l'expérience de la direction régionale : c'est le nombre de projets effectués, jusqu'à la date de l'exécution du projet en question.

$Z_7$  : Nombres d'offreurs par projet : le nombre et le type des offreurs peuvent renseigner sur l'importance du projet et son poids au niveau du marché ainsi que l'intensité de la concurrence.

$Z_8$  : Litige : l'existence de litige renseigne sur le niveau d'harmonie existante entre le MOE/MOA représenté par l'ingénieur responsable du projet et le soumissionnaire gagnant représenté par son équipe de travail.

**Tableau N° 2: description statistiques des co-variables permettant d'expliquer l'efficacité des marchés publics d'aménagement des routes pour la période de 1995-2015 en Tunisie.**

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
Date d'approbation:					
Période [1995-2000]	57	00.2982456	0.4615545	0	1
Période [2001-2009]	57	0.5964912	0.4949621	0	1
Période [2010-2015]	57	0.1052632	0.3096202	0	1
Type de contrat :					
Contrat "PR"	57	0.3859649	0.4911497	0	1
Contrat "PF"	57	0.6140351	0.4911497	0	1
Nature de projet :					
Classe "RN"	57	0.9473684	10.406884	0	3
Classe "RR"	57	0.7368421	0.9733285	0	2
Classe "RL"	57	0.3157895	0.4689614	0	1
Zone géographique :					
Zone du Nord	57	0.245614	0.6622662	0	2
Zone du Centre	57	20.157895	10.360009	0	3
Zone du Sud	57	0.1578947	0.3678836	0	1
Expérience de soumissionnaire	57	180.63158	130.16873	1	52
Expérience de MOE/MOA	57	450.31579	40.80386	37	54
Nombre d'offreurs	57	30.807018	10.125017	2	6
Litige	57	0.1052632	0.3096202	0	1

**Source : Auteurs**

Nous allons utiliser à la fois le modèle à Rendement d'Échelle Constants (CRS)<sup>3</sup> de Charnes, Cooper et Rhodes, (CCR-1978). Le choix de ce modèle nous permettra de calculer l'efficacité

<sup>3</sup> CRS: Constant Return to Scale.



technique d'échelle, celle allocative et celle de coûts (rentabilité), pour chaque projet de travaux publics des infrastructures routières. L'orientation retenue pour le calcul des scores d'efficacité est tournée vers la minimisation des inputs. Cette orientation nous semble être appropriée au contexte de concurrence auquel font face les entrepreneurs qui opèrent sur le marché public. Pour être compétitif, et par la suite gagner des appels d'offres (projet d'aménagement des infrastructures routières), le soumissionnaire doit réduire ses coûts de facteurs de production afin d'émettre une offre avec le moindre prix total qui sera par la suite retenu, du fait qu'elle est l'offre la moins-disante. Nous avons utilisé le logiciel DEAP<sup>4</sup> (version 2.1) développé par Michel Deslièrres (2006). C'est la version DEAP sous DOS de Tim Coelli (1996).

### 3. Les résultats

Les scores DEA peuvent être calculés de plusieurs façons. Nous utilisons une application orientée vers les inputs, en supposant que les pouvoirs MOE/MOA devraient atteindre les objectifs de temps et de coût convenus dans le contrat, en minimisant les délais et les coûts réels. Le modèle CRS-DEA (Charnes et al., 1978) est probablement le modèle DEA le plus connu et le plus connu. Le modèle CRS DEA mesure l'efficacité globale de chaque DMU, regroupant l'efficacité purement technique et l'efficacité de l'échelle en une seule valeur. En effet, dans le tableau N°3, page 11, nous exposons une description statistique des différents types d'efficacité calculées grâce à notre base de données, pour tous les projets un par un, en pourcentage. En effet, nous allons aussi mesurer l'efficacité de nos projets à l'aide des inputs et outputs classiques adoptés par la littérature, dans une tentative de comparaison et d'argumentation de ce que nous proposons comme outputs et inputs additionnels pour mieux cerner et raffiner l'analyse de l'efficacité des DMUs.

---

<sup>4</sup> <http://www.uq.ude.au/economics/cepa>.

**Tableau N° 3: Description statistique des scores d'efficacité des projets**

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
Efficacité technique	57	0,686	0,293	0,040	1,000
Efficacité allocative	57	0,227	0,293	0,000	1.441
Rapport coût-efficacité (la rentabilité)	57	0,183	0,260	0,000	1,000
Efficacité technique *	57	0,858	0,115	0,335	1,000
Efficacité allocative *	57	0,171	0,240	0,015	1,000
Rapport coût-efficacité (la rentabilité)*	57	0,153	0,227	0,013	1,000

**Source : Auteurs**

Avec : (\*) = efficacité avec 2 inputs et 2 outputs

On remarque bien que les différents types d'efficacité calculés avec les inputs et outputs que nous avons proposé (4 inputs, 7 outputs sont) sont bien distincts de celle calculée de la façon classique (2 inputs, 2 outputs). Pour plus de détail dans le tableau N°4, page 11, nous illustrons les trois types d'efficacité pour chaque projet :

**Tableau N° 4 : Les scores d'efficacité technique, allocative et la rentabilité des projets**

N° projet	Efficienc technique	Efficienc technique*	Efficienc allocative	Efficienc allocative*	Rapport coût- efficacité	Rapport coût- efficacité*
1	0,492	0,879	0,128	0,028	0,063	0,024
2	1	0,971	1	0,052	1	0,05
3	1	0,928	0,218	0,111	0,218	0,103
4	0,256	1	0,451	0,284	0,115	0,284
5	0,46	0,845	0,09	0,605	0,041	0,511
6	1	0,667	0,746	0,037	0,746	0,024
7	1	1	0,014	0,019	0,014	0,019

8	0,901	0,828	0,056	0,121	0,05	0,1
9	0,515	0,865	0,013	0,03	0,007	0,026
10	0,311	1	1,441	0,191	0,449	0,191
11	1	0,82	0,769	0,033	0,769	0,027
12	0,909	0,82	0,049	0,016	0,044	0,013
13	0,507	0,865	0,014	0,031	0,007	0,027
14	1	0,849	0,009	0,548	0,009	0,466
15	0,447	0,963	0,107	0,031	0,048	0,03
16	1	0,8	0,089	0,018	0,089	0,014
17	0,427	0,913	0,351	0,7	0,15	0,639
18	0,515	1	0,73	0,11	0,376	0,11
19	0,629	0,775	0,045	0,026	0,028	0,02
20	1	0,93	0,118	0,031	0,118	0,029
21	0,56	0,865	0,126	0,026	0,071	0,023
22	0,18	0,921	0,023	0,408	0,004	0,376
23	0,607	0,776	0,399	0,04	0,242	0,031
24	0,927	0,927	0,088	0,051	0,082	0,048
25	0,64	0,775	0	0,026	0	0,02
26	1	0,724	0,209	0,35	0,209	0,254
27	1	0,8	0,197	0,021	0,197	0,017
28	1	0,8	0,798	0,042	0,798	0,034
29	1	0,684	0,304	0,101	0,304	0,069
30	1	1	0,121	1	0,121	1
31	0,477	0,879	0,114	0,033	0,054	0,029
32	0,349	0,927	0,079	0,05	0,027	0,047
33	0,803	0,864	0,233	0,015	0,187	0,013
34	0,262	0,885	0,063	0,104	0,016	0,092
35	1	0,801	0,771	0,068	0,771	0,055
36	1	0,892	0,041	0,242	0,041	0,216
37	1	0,879	0,004	0,027	0,004	0,023
38	0,461	0,852	0,013	0,041	0,006	0,035

39	0,433	0,682	0,184	0,019	0,08	0,013
40	1	0,667	0,578	0,106	0,578	0,071
41	0,42	0,904	0,132	0,042	0,055	0,038
42	1	0,832	0	0,321	0	0,267
43	0,381	0,868	0,018	0,051	0,007	0,044
44	1	0,864	0,071	0,02	0,071	0,017
45	0,368	0,905	0,077	0,051	0,028	0,046
46	0,578	0,792	0,386	0,48	0,223	0,38
47	0,421	0,746	0,175	0,431	0,074	0,322
48	0,972	0,843	0,01	0,461	0,009	0,388
49	1	0,8	0,171	0,017	0,171	0,014
50	0,551	0,979	0,293	0,025	0,162	0,024
51	0,507	1	0,315	0,028	0,16	0,028
52	0,635	0,956	0,132	0,019	0,084	0,018
53	0,254	1	0,045	1	0,011	1
54	0,883	0,82	0,246	0,021	0,218	0,018
55	0,794	0,944	0,006	0,564	0,005	0,533
56	0,257	1	0,033	0,074	0,009	0,074
57	0,04	0,335	0,04	0,335	1	0,335

**Source : Auteurs**

Avec : (\*) = efficacité avec 2 inputs et 2 outputs

Il est clair que, pour les deux méthodes de calcul des différents mesures d'efficacité, les travaux au niveau des projets manque d'efficacité. Même si l'évaluation de l'efficacité technique (20 projets sont efficaces) est plus optimiste au niveau des valeurs que l'efficacité technique\* (8 projets sont efficaces). On assiste à une dégradation frappante au niveau de mesure de la rentabilité où plus que 50 projets sont de très faible score qui va jusqu'à 0.005%. Dans le tableau N°5, page 14, nous allons exposer les résultats de mesure de l'efficacité par intervalle. Cela va nous aider à savoir les niveaux d'efficacité de l'exécution de ces projets.

**Tableau N°5 : Classement des mesures d'efficacité par intervalle des projets**

Intervalle d'efficacité	Efficiences technique	Efficiences technique*	Efficiences allocative	Efficiences allocative*	Rapport coût-efficacité	Rapport coût-efficacité*
. ≥ 100%	35,09	14,04	3,51	3,51	3,51	3,51
100% > . ≥ 70%	12,28	77,19	8,77	1,75	7,02	0,00
70% > . ≥ 50%	19,30	7,02	3,51	5,26	1,75	5,26
50% > .	33,33	1,75	84,21	89,47	87,72	91,23

**Source : Auteurs**

Avec : (\*) = efficacité avec 2 inputs et 2 outputs

Les résultats montrent que 35.1 % des exécuteurs de ces projets sont considérés comme techniquement efficaces, alors que 3.51 % qui arrivent à répartir efficacement leurs ressources. C'est souvent le cas, ils sont généralement considérés comme inefficaces parce qu'ils sont en mesure de fixer le prix plus élevé que le coût marginal. En effet, de crainte qu'ils ne maîtrisent pas les changements en ex post au niveau des coûts, mais ils sont capables d'utiliser de manière optimale les ressources physiques à disposition pour un niveau donné de production. Cela se répercute négativement sur leur niveau d'efficacité allocative ou prix, il est fort probable la cause d'origine réside dans une combinaison inadéquate des facteurs de production à l'égard à leurs coûts.

En effet, nous allons réorganiser les projets selon leurs exécuteurs. Dans ce qui suit, on va considérer les soumissionnaires des DMUs. En effet, on va garder les projets qui sont faites soit en parallèle soit dans des périodes décalés, mais par le même soumissionnaire. Cela va nous permettre d'évaluer l'efficacité des soumissionnaires qui sont considéré les plus compétitives vu qu'ils ont réussi à vaincre leurs concurrents à plusieurs reprises. En effet, cette nouvelle organisation des variables, va nous permettre aussi de raffiner nos analyses puisque naturellement les projets omis sont nécessairement exécutés par des soumissionnaires non performants, ce qui va alléger l'inefficacité totale de ce secteur d'activité pendant notre période d'études.

**Tableau N°6: Mesure de l'efficacité en pourcentage, des soumissionnaires qui ont exécuté plusieurs projets**

Soumission -naire	Date d'approbation	Efficienc e technique	Efficienc e technique*	Efficienc e allocative	Efficienc e allocative*	Rapport coût- efficacité	Rapport coût- efficacité*
B	05/10/1998	100	66,7	57,8	10,6	57,8	7,1
	22/05/2007	100	87,9	0,4	2,7	0,4	2,3
D	01/04/2003	88,3	82	24,6	2,1	21,8	1,8
	06/12/2004	100	86,4	7,1	2	7,1	1,7
G	14/10/2005	100	93	11,8	3,1	11,8	2,9
	22/07/2006	100	80	79,8	4,2	79,8	3,4
J	18/11/1995	100	97,1	100	5,2	100	5
	18/11/1995	100	92,8	21,8	11,1	21,8	10,3
K	18/04/2000	57,8	79,2	38,6	48	22,3	38
	21/02/2000	42,1	74,6	17,5	43,1	7,4	32,2
A	04/07/1998	31,1	100	144,1	19,1	44,9	19,1
	01/07/1998	100	82	76,9	3,3	76,9	2,7
	01/07/1998	100	83,2	0	32,1	0	26,7
F	26/06/1996	97,2	84,3	1	46,1	0,9	38,8
	25/07/1997	100	80,1	77,1	6,8	77,1	5,5
	07/10/2009	100	72,4	20,9	35	20,9	25,4
H	04/09/1999	63,5	95,6	13,2	1,9	8,4	1,8
	19/10/2009	49,2	87,9	12,8	2,8	6,3	2,4

	01/06/2011	26,2	88,5	6,3	10,4	1,6	9,2
M	01/08/2006	25,7	100	3,3	7,4	0,9	7,4
	01/12/2000	25,6	100	45,1	28,4	11,5	28,4
	01/04/2008	43,3	68,2	18,4	1,9	8	1,3
	03/08/1999	100	100	1,4	1,9	1,4	1,9
O	01/04/2003	25,4	100	4,5	100	1,1	100
	22/01/2007	51,5	100	73	11	37,6	11
C	01/12/1999	92,7	92,7	8,8	5,1	8,2	4,8
	01/12/1999	34,9	92,7	7,9	5	2,7	4,7
	17/04/2001	51,5	86,5	1,3	3	0,7	2,6
	16/12/2003	90,1	82,8	5,6	12,1	5	10
N	10/06/1998	100	89,2	4,1	24,2	4,1	21,6
	13/01/2000	46,1	85,2	1,3	4,1	0,6	3,5
	07/08/2008	46	84,5	9	60,5	4,1	51,1
	23/11/2009	56	86,5	12,6	2,6	7,1	2,3
P	17/04/2001	50,7	86,5	1,4	3,1	0,7	2,7
	16/07/2009	64	77,5	0	2,6	0	2
	06/07/2010	44,7	96,3	10,7	3,1	4,8	3
	06/07/2010	42	90,4	13,2	4,2	5,5	3,8
I	01/09/1999	100	80	17,1	1,7	17,1	1,4
	02/09/1999	55,1	97,9	29,3	2,5	16,2	2,4
	03/09/1999	50,7	100	31,5	2,8	16	2,8
	29/12/2000	38,1	86,8	1,8	5,1	0,7	4,4
	15/04/2003	60,7	77,6	39,9	4	24,2	3,1
	15/03/2004	100	66,7	74,6	3,7	74,6	2,4

01/08/2006	79,4	94,4	0,6	56,4	0,5	53,3
01/10/2009	4	33,5	4	33,5	100	33,5

Source : Auteurs

Avec : (\*) = efficacité avec 2 inputs et 2 outputs

Le tableau N°6, page 16, montre bien que les soumissionnaires retenus sont en générale efficaces et maîtrisent leurs fonctions de production. En effet, nous avons gardé 46 projets qui sont faits par 14 soumissionnaires, dont chacun d'entre eux a exécuté de 2 à 8 projets, soit simultanément soit dans des dates décalées dans le temps pendant notre période d'études qui devient de 1995 jusqu'à 2011. Dans le tableau N°7, page 17, nous avons calculé les mesures d'efficacité pour les soumissionnaires, ces valeurs vont être interprétées d'une façon qui admet la condition du minimum requis.

**Tableau N°7 : Classement des mesures d'efficacité par intervalle des projets/Soumissionnaire**

Intervalle d'efficacité	Efficienc technique	Efficienc technique*	Efficienc allocative	Efficienc allocative*	Rapport coût- efficacité	Rapport coût- efficacité*
. ≥ 100%	64,29	28,57	14,29	7,14	14,29	7,14
100% > . ≥ 70%	28,57	85,71	35,71	0,00	28,57	0,00
70% > . ≥ 50%	50,00	35,71	7,14	14,29	7,14	14,29
50% > .	64,29	7,14	100	100	100	100

Source : Auteurs

Avec : (\*) = efficacité avec 2 inputs et 2 outputs

En effet, 64,29 % des soumissionnaires étaient techniquement efficaces d'au moins une fois dans les projets qu'ils ont exécutés, par la même portion ils ont été au moins une fois inefficaces techniquement à un seuil inférieur strictement à 50%. Toutefois, cette interprétation semble ambiguë du fait qu'elle nous renseigne sur le seuil minimum sans dire exactement combien de fois exactement le soumissionnaire a été efficace par rapport à tous les projets qu'il a exécuté. Par



conséquence, nous avons calculé dans le tableau N°8, page 18, les efficacités moyennes pour tous les soumissionnaires.

**Tableau N°8 : Classement des mesures d'efficacité moyenne par intervalle des projets/Soumissionnaire**

Intervalle d'efficacité	Efficience technique	Efficience technique*	Efficience allocative	Efficience allocative*	Rapport	Rapport
					coût-efficacité	coût-efficacité*
. ≥ 100%	21,43	7,14	0,00	0,00	0,00	0,00
100% > . ≥ 70%	21,43	92,86	7,14	0,00	0,00	0,00
70% > . ≥ 50%	35,71	0,00	7,14	0,00	0,00	0,00
50% > .	21,43	0,00	85,71	100,00	100,00	100,00

**Source : Auteurs**

Avec : (\*) = efficacité avec 2 inputs et 2 outputs

A ce stade, les tranches par classe des soumissionnaires ont baissé énormément de valeurs. A titre d'exemple, la tranche des soumissionnaires qui ont été efficace techniquement en exécutant leurs travaux à perdu environ 2/3 de sa valeur pour passer de 64.29% jusqu'à 21.43%. Cette baisse est due au fait que le niveau d'efficacité du soumissionnaire par projet varie énormément d'un projet à un autre. En d'autres termes, ils existent d'autres facteur qui influence l'efficacité du soumissionnaire lors de l'exécution de son travail, et qu'ils n'étaient pas sujet d'analyse jusqu'à là.

En effet, nous allons passer à la deuxième étape de cette étude pour pourvoir répondre à notre question : quels sont les facteurs qui influencent d'une façon indirecte l'efficacité du soumissionnaire ?

Pour réponde à cette question, nous avons procédé à une régression linière, pour les scores d'efficacité sur un vecteur de variables environnementales dans la spécification générale, pour les 57 projets. Dans ce qui suit les résultats de cette régression. Dans un premier tableau (tableau

N°9, page 19), on va exposer une description statique des co-variables du modèle. Dans un deuxième temps, on va dévoiler les résultats de la régression.

**Tableau N°9 : Statistiques descriptives des variables employées pour la deuxième étape**

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
Score d'efficacité	57	0,6721228	0,1939868	0,238	1
Date d'approbation	57	20030,214	40,785259	1995	2012
Expérience de Soumissionnaire gagnant	57	180,63158	130,16873	1	52
Nature de projet	57	1	0,8017837	0	2
Position	57	0,9473684	0,514818	0	2
Nombre des offreurs	57	30,807018	10,125017	2	6
Litige	57	0,1052632	0,3096202	0	1
Expérience de MOE/MOA	57	25.31579	4.80386	17	34

**Source : Auteurs**

Cette description fait apparaître des informations pertinentes pour notre analyse qui se traduit par un taux de corrélation suffisamment élevé pour donner une robustesse à nos résultats.

Number of obs. = 57

R-squared = 0.9335

Adj R-squared = 0.9242

Prob > F = 0.0000

**Tableau N°10 : Résultats d'estimation sur les déterminants des scores d'efficacité**

Score d'efficience	Coef.	Std. Err.	t	P>t	[95% Conf. Interval]
Expérience de Soumissionnaire gagnant	0,000616	0,002098	0.29	0.770	[-0,0029004 0,0041321]

Nombre des offreurs	-0,003527	0,023584	-0.15	0.882	[-0,0430526 0,0359979]
Années d'approbation	0,000315	0,000099	3.18	0.003	[0,000149 0,0004812]
Zone Géographique	-0,101804	0,058111	-1.75	0.086	[-0,1991921 -.0044162]
Nature de projet	-0,006111	0,035527	-0.17	0.864	[-0,0656503 0,0534291]
Expérience de MOE/MOA	0,005602	0,006031	0.93	0.357	[-0,0045056 0,0157102]
Litige	0,033291	0,092228	0.36	0.720	[-0,1212744 0,1878565]

**Source : Auteurs**

Les résultats fournis par cette estimation suggèrent que l'année d'approbation influence l'efficacité du soumissionnaire gagnant mais très faible, étant donné qu'elle est significative. Quant à la zone géographique, elle aussi a un effet sur l'efficacité du soumissionnaire, elle est significative, mais un signe négatif impliquant que l'efficacité relative des travaux d'aménagement des infrastructures routières est plus faible dans la région nord et Sud de la Tunisie que dans le Centre. Toutefois, nous pensons que l'existence de litige au cours ou après l'exécution du contrat touche à l'efficacité du projet, même si elle n'est pas significative. Il en est de même pour le nombre des offreurs pour chaque projet, son signe négatif prouve que peu importe la concurrence en ex ante pour gagner le contrat, cela ne signifie pas nécessairement que celui qui a remporté le marché est plus compétitif que les perdants, et que par la suite, il ne sera pas nécessairement efficace lors de l'exécution du projet. Au contraire, les deux autres variables indépendantes l'expérience de soumissionnaire et celle de MOE/MOA, ne sont pas significatives, cela peut être dû au fait que leur expérience est relativement faible. En effet, il y a des soumissionnaires qui viennent d'avoir leurs premiers projets, alors qu'ils se peuvent aussi que l'ingénieur qui représente le pouvoir MOE/MOA, vient juste d'être nommé « ingénieur en chef » et vient d'entamer son premier projet. Pour le reste ils ne sont pas significatifs.

## Conclusion

Les systèmes de mesure, de l'efficacité technique ont connu un développement et une perfection qui étaient à l'origine d'une grande adhérence et d'une complaisance exceptionnelle des scientifiques à la matière d'allocation optimale des ressources. Dont, en suivant la vague, nous avons eu l'intuition de réaliser ce travail. En effet, ce dernier se trouve au cœur de l'analyse économique de l'approvisionnement au niveau des marchés publics. Le document traite de la question de savoir si le marché des travaux publics des infrastructures en Tunisie est efficient. Pour répondre à cette question, notre analyse est une tentative exploratoire visant à modéliser et à estimer l'efficacité technique de l'exécution du travail public en utilisant DEA. À notre connaissance, il existe des tentatives d'estimations empiriques de l'efficacité de l'exécution des travaux publics qui tiennent compte conjointement des dépassements de coûts et des retards de temps effectués par Guccio et al. (2012). Alors qu'au meilleur de notre connaissance, il n'existe pas des tentatives d'y ajouter d'autres inputs et outputs pour enrichir l'analyse et de raffiner les résultats. En effet, c'est ce que nous tentons d'apporter de plus à la sphère d'allocation optimale des ressources et à la littérature en question. Dans le cadre de la DEA, le coût prévu, égal à l'offre gagnante, et la durée prévue convenue dans le contrat, ont été utilisés comme résultats (outputs), tandis que le coût final et la durée réelle du travail ont été considérés comme des inputs. Nous n'avons pas dévié de cette classification pour les variables ajoutées qui sont au nombre de 2 pour les inputs et de 5 pour les outputs. Nous aurons ainsi 4 inputs et 7 outputs. En effet, nous avons classé les variables ex ante en outputs et celle en ex post en inputs. Bien sûr, nous n'indiquons pas une fonction de production appropriée, car notre objectif est d'utiliser la DEA comme méthodologie pour une répartition pondérée des scores de performance selon des dimensions (temps, coût, espace, environnement, etc.), par un benchmarking entre les différents travaux que nous avons collectés entre 1995 et 2011 et achevé en 2015. Cela a été suivi par une deuxième étape d'analyse, dont nous avons cherché à connaître le niveau d'influence d'autres facteurs environnementaux et décisionnel dans le secteur. En effet, cette étape d'analyse additionnelle place notre travail à l'intersection de deux courants de littérature: d'une part, l'analyse de l'économie politique du processus de prise de décision qui sous-tend la conservation de l'infrastructure routière nationale, d'autre part, l'analyse économique de l'approvisionnement.

Les résultats montrent que l'efficacité de l'exécution des travaux publics pour les routes était relativement faible en Tunisie, entre 1995 et 2015. Étant donnée la différence significative qui existe entre les deux modalités d'analyse pour les deux étapes. Cependant, le gain d'efficacité, dans l'échantillon des travaux considérés dans notre analyse, pourrait apporter des économies significatives dans les fonds publics et en temps de réalisation, vu que les sources de financement de ce marché sont en générale des prêts bancaires internationaux et qui alourdis le déficit budgétaire de l'État. Cela se traduit par la différence significative entre le coût estimé en ex ante et la valeur payée en ex post pour ces projets et qui a pour valeur 23 329 467,034TND.

Enfin, nous pensons que les deux analyses de référence développées dans ce chapitre fournissent des informations plus importantes sur l'efficacité de l'exécution des travaux publics que l'analyse des indicateurs simples des dépassements de coûts et des retards, que ce soit analysé séparément ou bien ensemble. Bien que ces derniers mesurent simplement la différence entre la réalisation réelle et les estimations, les scores DEA sont basés sur une comparaison avec les meilleurs interprètes dans l'exécution des travaux, d'une quantité donnée de ressources financières, de temps etc. De cette façon, il est possible d'offrir une évaluation plus réaliste de l'efficacité de l'exécution, car l'indice de référence repose sur plusieurs facteurs en plus du temps et des objectifs de coûts fixés pour chaque travail au stade de la conception, mais le meilleur comportement réel en termes d'achèvement des travaux d'une taille financière donnée et de volume de travail donnée, etc., (et vice versa). Sans pour autant oublier l'analyse complémentaire des deux étapes qui nous aide à mieux cadrer cette efficacité et la mettre en relation d'interaction avec d'autres facteurs indirecte qui sont présent dans l'environnement du marché des travaux publics des infrastructures routières. Par conséquent, il peut s'agir d'une approche fructueuse pour la poursuite de la recherche et l'analyse des politiques économiques et gouvernementales qui réglementent ce secteur moteur de développement durable de l'État.

## Bibliographie

- [1] Banker, R. D., & Natarajan, R. (2008). Evaluating contextual variables affecting productivity using data envelopment analysis. *Operations research*, 56(1), 48-58.
- [2] Charnes, A., Cooper, W. W., & Rhodes, E. (1978). Measuring the efficiency of decision making units. *European journal of operational research*, 2(6), 429-444.
- [3] Charnes, A., Cooper, W. W., & Rhodes, E. (1978). *A Data Envelopment Analysis Approach to Evaluation of the Program Follow through Experiment in US Public School Education*. Carnegie-Mellon Univ Pittsburgh Pa Management Sciences Research Group.
- [4] Mellon Univ Pittsburgh Pa Management Sciences Research Group.
- [5] Charnes, A., Cooper, W. W., & Rhodes, E. (1981). Evaluating program and managerial efficiency: an application of data envelopment analysis to program follow through. *Management science*, 27(6), 668-697.
- [6] Coelli, T. (1996). A guide to DEAP version 2.1: a data envelopment analysis (computer) program. *Centre for Efficiency and Productivity Analysis, University of New England, Australia*, 96(08), 1-49.
- [7] Cubbin, J., & Tzanidakis, G. (1998). Techniques for analysing company performance. *Business Strategy Review*, 9(4), 37-46.
- [8] Debreu, G. (1951). The coefficient of resource utilization. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 273-292.
- [9] Deslierres, M. (2006). Parsing and Evaluating Mathematical Expressions in Object Pascal.
- [10] Farrell, M. J. (1957). The measurement of productive efficiency. *Journal of the Royal Statistical Society: Series A (General)*, 120(3), 253-281.
- [11] Farrell, M. J. (1957). The measurement of productive efficiency. *Journal of the Royal Statistical Society: Series A (General)*, 120(3), 253-281.
- [12] Gattoufi, S., Oral, M., & Reisman, A. (2004). Data envelopment analysis literature: A bibliography update (1951–2001). *Journal of Socio-Economic Planning Sciences*, 38(2-3), 159-229.
- [13] Grossman, P., Hammerness, K., & McDonald, M. (2009). Redefining teaching, re-imagining teacher education. *Teachers and Teaching: theory and practice*, 15(2), 273-289. Simar et Wilson 2011).

- [14] Guccio, C., Pignataro, G., & Rizzo, I. (2012). Determinants of adaptation costs in procurement: an empirical estimation on Italian public works contracts. *Applied Economics*, 44(15), 1891-1909.
- [15] Homburg, C. (2001). Using data envelopment analysis to benchmark activities. *International journal of production economics*, 73(1), 51-58.
- [16] Koopmans, T. C. (1951). Efficient allocation of resources. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 455-465.
- [17] Luo, R., Liu, B., Xie, Y., Li, Z., Huang, W., Yuan, J., ... & Wang, J. (2012). SOAPdenovo2: an empirically improved memory-efficient short-read de novo assembler. *Gigascience*, 1(1), 2047-217X.
- [18] Mason, W. S., Dressel, R. J., & Bain, R. K. (1960, January). An experimental-study of several factors affecting rate and nature of response to a mail survey of beginning teachers. In *journal of the American statistical association* (Vol. 55, No. 290, pp. 366-366). 1429 DUKE ST, ALEXANDRIA, VA 22314: AMER STATISTICAL ASSOC.
- [19] Seiford, L. M. (1996). Data envelopment analysis: the evolution of the state of the art (1978–1995). *Journal of productivity analysis*, 7(2), 99-137.
- [20] Seiford, L. M. (1997). A bibliography for data envelopment analysis (1978-1996). *Annals of Operations Research*, 73, 393-438.

## Éthique de l'Organisation, Pratiques Éthiques des Vendeurs et Performance Commerciale : *Revue de Littérature*

**Zohra Ghali-Inoui**

Institut Supérieur de Gestion de Tunis. Université de Tunis

Unité de Recherche en Comportement du Consommateur (URCC). La FSEG de Tunis

[zohragh@yahoo.fr](mailto:zohragh@yahoo.fr)

**Khadija Saidi**

Ecole Supérieure de Commerce de Tunis. Saudi Electronic University

[s.khadija@gmail.com](mailto:s.khadija@gmail.com)



**Résumé**

L'éthique des affaires n'est pas un domaine isolé mais une composante essentielle d'une culture d'entreprise saine et performante. Sa valeur est d'importance croissante à l'ère d'une compétitivité très agressive qui favorise le recours à des comportements non-éthiques. Se comporter d'une manière éthique lors de l'exercice de sa fonction demeure, alors, primordial pour la force de vente afin d'attirer le client, gagner sa confiance et maintenir la relation avec lui. Cette étude s'est développée dans cette direction. Elle vise à mieux appréhender, tout d'abord, le concept d'éthique en monde des affaires. Puis, elle se concentre particulièrement sur l'étude des pratiques éthiques des vendeurs. Enfin, elle étudie le rapport de ces pratiques sur la performance commerciale de la force de vente. Cette étude demeure intéressante parce qu'elle permet de mieux appréhender, théoriquement, la relation positive entre éthique et performance des vendeurs et montrer que ces deux concepts ne sont pas contradictoires mais peuvent fonder ensemble un nouveau système de valeurs. De même, elle fournit des recommandations intéressantes pour les managers afin de valoriser les pratiques éthiques de leurs vendeurs lors de l'évaluation de leur performance. Les implications, limites et voies futures de la recherche sont présentées à la fin de ce travail.

**Mots clés.** Ethique des affaires ; pratiques éthiques ; vendeurs ; performance commerciale ; revue de littérature.

**Abstract**

Business ethics is not an isolated field but it constitutes an essential component of a healthy and efficient corporate culture. Its value is of growing importance in an era of highly aggressive competitiveness that favors the unethical behaviors. Behaving ethically when carrying out its mission remains, then, essential for the sales force in order to attract customers, gain their trust and maintain the good relationship with them. This study has developed in this direction. First, it aims to better understand the concept of ethics in the business world. Then, it particularly focuses on studying the ethical practices of salespeople. Finally, it aims to study the relationship between these practices and the commercial performance of the salespeople. This study looks interesting because it provides a better theoretical understanding of the positive relationship between ethics and commercial performance and shows that these two concepts are not contradictory but can together form a new system of values. Likewise, it provides interesting recommendations for managers in order to enhance the ethical practices of their salespeople when evaluating their performance. The implications, limitations and future pathways of research are presented at the end of this study.

**Keywords.** Business ethics; ethical practices; salespeople; commercial performance; literature review.

## Introduction

La réflexion éthique dans le monde des affaires n'est pas un aspect récent (Barth, 2002 ; Bush et al., 2017). C'est bien vers les années 60 que les questionnements éthiques ont fait leur apparition dans les essais et les recherches en marketing et management (Lavorata, 2004). Les modèles conceptuels élaborés dès lors, ont pu dresser une assise théorique pour les recherches antérieures menées dans le contexte des organisations. Le recensement de la littérature fait apparaître deux principales approches de recherche, l'approche normative enracinée dans les théories philosophiques et l'approche descriptive qui se base sur les contributions empiriques (DeConinck et Lewis, 1997). Les modèles issus de l'approche descriptive - à l'instar des modèles de Ferrell et Gresham (1985) et Hunt et Vitell (1986) tentent de fournir une vision compréhensive du processus décisionnel éthique emprunté par les gestionnaires.

La résurgence de la question éthique dans les débats académiques aussi bien que dans les discours des praticiens, est aujourd'hui évidente. En particulier, la reconsidération de la dimension éthique dans le domaine des affaires est la résultante de la remise en question des modèles économiques élaborés selon une approche libérale, préconisant les intérêts des propriétaires de l'entreprise (O'Fallon et al., 2005). De même la définition de la performance des entités économiques n'est plus considérée sous le seul angle des états financiers, mais s'opère aussi dans les pratiques organisationnelles internes aussi bien qu'externes et leurs répercussions sur toutes les parties prenantes (Hmioumi et al., 2019). A cet effet, penser « éthique » et « business » n'est plus considéré comme absurde, mais plutôt comme une approche favorisant une finalité « gagnant-gagnant » (Duff, 2011 ; Issor, 2017). Cette dimension clé du management, permet aux actionnaires de sécuriser la stratégie de l'entreprise, aux clients d'être surs par rapport aux produits qu'ils envisagent d'acheter, aux fournisseurs d'établir des partenariats de confiance, et aux salariés de trouver un sens à leur engagement à travers un climat de travail sain (Nillès, 1993; Nilles, 2001).

Remettre la problématique éthique et son rôle sur le bien-être de l'entreprise sur la table, était en grande partie provoqué par l'enchaînement d'affaires retentissantes mettant de grandes entreprises au cœur du scandale. Les affaires "*Enron-Arthur Anderson*" et "*Madoff*" qui ont secoué la place financière américaine en 2001 et en 2008, n'étaient sans doute pas les dernières, si on cite par exemple l'affaire du *Cambridge analytica* qui a fait enfoncer, en 2015, le géant des réseaux sociaux *Facebook* dans une crise sans précédent. Ces exemples

permettent juste de souligner le rôle vital des pratiques éthiques de l'organisation et sa relation avec ses parties prenantes, en particulier ses clients (Wheelen et al., 2014).

Dans un contexte de globalisation, caractérisé par une compétition très agressive dans tous les secteurs, la performance des organisations devient un souci majeur de tout chef d'entreprise et une question cruciale des chercheurs en sciences de gestion (Schwepkeret Ingram, 1996 ; Hmioui, et al., 2019). Cette notion de performance semble difficile à définir et à mesurer tant qu'elle engage plusieurs acteurs et présente plusieurs aspects (Duff, 2011 ; Wheelen et al., 2014). La littérature existante a distingué principalement trois dimensions de la performance à savoir, financière, opérationnelle et sociale (Duff, 2011). Le focus dans cette étude sera sur la dernière dimension qui renvoie à la capacité de l'entreprise à instaurer des relations honnêtes, crédibles et solides avec ses clients (Nilles, 2001 ; Schwepkeret Ingram, 1996). Ceci fait appel aux pratiques éthiques de la force de vente qui constitue le trait d'union entre l'entreprise et ses clients (Lavorata, 2007). Ceci dit, de telles pratiques deviennent primordiales tout au long du processus de vente afin d'attirer le client, gagner sa confiance et pérenniser la relation avec lui (Agnihotri et Krush, 2015 ; Hunt et Vitell, 1986).

Dans la lignée des travaux menés dans le cadre de l'éthique des affaires, force est de constater que l'exploration du concept d'éthique de force de vente et sa relation avec la performance commerciale reste ambiguë et présenté parfois comme oxymore (Barth, 2002 ; Roche, 2016). Ceci parce que la conciliation d'éthique de vente et rentabilité des vendeurs reste difficile à réaliser (Roche, 2016 ; Duff, 2011). C'est pour cette raison que plus d'investigations dans ce sujet demeurent intéressantes surtout à l'ère d'une grande bataille de compétitivité qui favorise toute sorte de fraudes et de comportements non-éthiques de la part des organisations aussi bien que leurs commerciaux. Cette étude s'inscrit dans ce contexte. Elle vise, notamment, à mieux appréhender la notion d'éthique en monde des affaires et par la suite étudier, théoriquement, la relation entre pratiques éthiques de force de vente et leur performance commerciale. Alors, la question principale que nous allons essayer d'y répondre est la suivante : ***Dans quelle mesure les pratiques éthiques des vendeurs influencent-elles leur performance commerciale ?***

Cette étude consiste dans un premier temps à mieux appréhender l'éthique dans le monde des affaires. Il s'agira tout d'abord de définir l'éthique des affaires et le distinguer de la morale. Ensuite, il s'agira d'étudier les perspectives éthiques appliquées dans le domaine des affaires, qui sont issues de deux grandes orientations philosophiques à savoir, l'approche déontologique/téléologique et son équivalent l'approche idéaliste/relativiste. Enfin, les facteurs individuels vs contextuels entant que déterminants de la décision éthique

seront examinés. Dans un deuxième temps la relation entre éthique et performance commerciale sera étudiée. Dans le cadre de cette étude, le rôle joué par pratiques éthiques des vendeurs dans leur performance commerciale sera particulièrement étudié. Nous commencerons par l'étude du concept performance commerciale. Ensuite nous appréhenderons les pratiques éthiques des vendeurs et nous finirons l'analyse par l'étude du rapport entre ces pratiques éthiques et la performance commerciale des vendeurs, comme il a été conçu par les recherches antérieures. Cette recherche se clôtura par une conclusion et des implications, limites et voies futures de la recherche.

## **1. Perspectives éthiques appliquées au contexte des affaires**

### **1.1. Éthique et morale, différence terminologique ou conceptuelle ?**

Bien que l'usage du terme éthique soit aujourd'hui plus répandu que celui de la morale, ces deux notions sont souvent appréhendées avec une sorte d'ambivalence. Cela est d'autant plus compliqué lorsque la question surgit dans le contexte des affaires.

Selon la perspective philosophique, l'éthique se définit comme « la science de la morale et des mœurs », elle se confond à un système de croyances soutenant une vision particulière de la morale (Stedham et al., 2007). Toutefois, le principe de la morale possède un caractère normatif (Cory, 2004), et désigne « l'ensemble des règles de conduite admises à une époque ou par un groupe d'hommes » (Lalande, 1997 ; p.654). La portée de la morale est donc universelle alors que l'éthique relève du particulier (Nilles, 2001).

Cet argument explique pourquoi dans le monde des affaires on parle plutôt éthique. Cependant, dans ce contexte, l'analyse des problématiques éthiques se situe sur trois niveaux, le premier, 'micro' concerne les individus opérant dans la sphère du business, le second 'le niveau moyen' englobe les structures de gouvernances, les procédures et les pratiques des organisations, et le troisième, 'le niveau macro', se réfère à la structure et la régulation des marchés (Wayne, 2013).

### **1.2. Les perspectives de la décision éthique en affaires**

La revue de la littérature sur l'éthique est riche en concepts et théories qui tentent d'expliquer et d'analyser le processus décisionnel de l'individu, en particulier les perspectives qui soutiennent une décision ou une action éthique. Les recherches menées dans le contexte des affaires, ont fait surgir deux principales approches : l'approche déontologique/téléologique et son équivalent l'approche idéaliste/relativiste.

### **1.2.1. La perspective déontologique**

La déontologie désigne « *un ensemble de règles pratiques (interdictions et obligations) relatives au métier ou à la fonction, qui s'imposent dans un champ professionnel précis. Ces obligations, le plus généralement assignées par une autorité supérieure, permettent de garantir l'exercice « correct et digne » de cette profession ou de ce métier* » (Jolibert, 2019 ; p. 5). La déontologie s'inscrit dans la formalisation du cadre éthique d'une profession. Les codes déontologiques permettent de structurer les professions soit à travers une réglementation imposée à l'accès pour certains types de métiers, tels que les avocats, les médecins, etc. soit à travers une autoréglementation pour les métiers dont l'accès est libre (Isaac et Mercier, 2000). Toutefois, les codes déontologiques caractérisent en particulier les métiers de service mais sont peu développés dans le domaine commercial (Bergadaà, 2004). On peut néanmoins, citer quelques exemples tels que le code déontologique du métier de la vente directe adopté par l'Association Professionnelle de la Vente Directe (APVD)<sup>1</sup>, les objectifs du code indiquent entre autres, la protection et la satisfaction des consommateurs, la promotion de la concurrence loyale et la protection des vendeurs.

### **1.2.2. La perspective téléologique**

L'éthique dans cette logique est soutenue par une vision conséquentialiste, qui admet que l'action est moralement juste si elle aboutit à une conséquence favorable (Lewicki et al., 2003 ; 2010 ; Stedham et al., 2007 ; Baugher et Weisbord, 2009). Les comportements éthiques sont alors évalués en examinant le rapport coût/avantage de l'action, mais entre autres de son impact sur les différentes parties prenantes (DeConinck et Lewis, 1997). La perspective téléologique se base principalement sur l'utilitarisme et l'égoïsme. La première dimension considère l'impact de l'action sur l'intérêt général ou celui de la communauté (Baugher et Weisbord, 2009 ; Calvez, 2010) alors que la dimension égoïste priorise les intérêts personnels. Dans le domaine de la vente, la déontologie et la téléologie sont reconnus comme des facteurs explicatifs du jugement éthique des managers (DeConinck et Lewis, 1997).

### **1.2.3. La perspective relativiste-idéaliste (Forsyth, 1980)**

La taxonomie des idéologies éthiques de Forsyth (1980) distingue entre deux principales dimensions, le relativisme et l'idéalisme à partir desquelles on peut identifier quatre profils d'individus. En effet, en examinant la réaction des individus face à une situation éthique en business - la communication d'une information erronée sur un produit-, Forsyth (1992) a pu distinguer entre, les situationnistes, les subjectivistes, les absolutistes et les exceptionnistes.

---

<sup>1</sup>[http://www.apvd.be/files/docs/7929\\_1\\_fr.pdf](http://www.apvd.be/files/docs/7929_1_fr.pdf)

### ❖ Les situationnistes

Ils mettent en avant l'intérêt de l'entreprise et des consommateurs, dans ce sens, s'ils estiment que l'offre produira même à long terme des avantages pour le consommateur, ils vont ignorer les petites défaillances observées dans le message.

### ❖ Les subjectivistes

Ils se soucient en premier lieu de la maximisation des profits de leurs entreprises. Leur jugement s'apparente à une perspective morale égoïste (Forsyth et al., 2008).

### ❖ Les absolutistes

Ils adopteront probablement un jugement sévère s'ils considèrent que l'information erronée relève du mensonge mais pourront tolérer de telles lacunes si les informations communiquées sont plutôt jugées comme exagérées et que les bénéfices engendrés sont évidents.

### ❖ Les exceptionnistes

Malgré leur conscience de l'importance de la vérité, ils vont primer l'intérêt de l'entreprise dans la réalisation des bénéfices et aussi les exigences du contexte concurrentiel.

## **1.3. Les déterminants de la décision éthique, les facteurs individuels vs les facteurs contextuels**

Les décisions éthiques des individus sont déterminées par des facteurs individuels et des facteurs liés au contexte dans lequel ils exercent.

### *1.3.1. Les facteurs individuels*

Les facteurs individuels désignent les aspects de la décision éthique associés à l'individu preneur de décision (Ford et Richardson, 1994 ; Craft, 2013), ces facteurs peuvent être innés (Ex. l'âge), ou le produit du développement humain et/ou du processus de socialisation de l'individu (Ex. personnalité, système de valeurs, etc.) (Ford et Richardson, 1994).

Les principaux facteurs qui ont marqué la recherche sur l'éthique, sont, le machiavélisme, le locus de contrôle, le genre, le développement moral de l'individu et l'idéologie éthique. Cette dernière catégorie est également traitée sous l'angle des perspectives éthiques appliquées au domaine des affaires (cf. section 1.2). D'autres facteurs ont été également examinés, tels que l'âge, l'expérience et le niveau d'éducation. Dans cette étude nous allons particulièrement s'intéresser au développement moral de l'individu, le machiavélisme, le locus de contrôle.

### ❖ Le développement moral de l'individu

La théorie du développement moral, s'inscrit dans la perspective psychologique de l'analyse de la pensée éthique et est essentiellement marquée par les travaux de Lawrence Kohlberg (1969-1987). Sa contribution constitue la théorie moderne du développement moral chez l'individu (White, 1999).

A partir d'une étude expérimentale, l'auteur a pu développer « *le processus de développement moral* ». La logique de l'élaboration de ce processus stipule que le jugement moral se déroule en six étapes, à partir d'une conception égocentrique en passant par une conception sociétale jusqu'à atteindre une conception éthique universelle (Kohlberg, 1981). Dans chaque étape, l'individu est supposé adopter un raisonnement bien déterminé face à une situation éthique particulière. Cependant l'application de la théorie du développement moral à l'analyse du comportement des vendeurs reste peu courante dans les travaux de recherche. D'autant plus que les résultats sont peu concluants. Alors que certaines études confirment l'existence d'un lien négatif entre le niveau de développement moral de l'individu et son intention d'adopter un comportement non éthique (ex. Schwepker, 1999), d'autres infirment l'existence de ce lien.

### ❖ Le machiavélisme

Le machiavélisme est un trait de personnalité. Il caractérise les personnes qui recourent dans leurs comportements à des pratiques agressives, mensongères et de manipulation, afin de réaliser leurs propres objectifs sans tenir compte des intérêts des autres (Hunt et Chonko, 1984 ; Al-Khatib et al, 2008 ; Beu et al., 2003 ; Bradley et Randall, 2004). La personnalité machiavélique est moins concernée par les conventions morales (Hunt et Chonko, 1984). Le machiavélisme est par conséquent considéré comme un déterminant des comportements non éthiques (Hunt et Chonko, 1984 ; Beu et al, 2003 ; Singhapakdi et Vittel, 1992) notamment dans les recherches effectuées sur l'éthique en marketing (Singhapakdi et Vittel, 1992, 1994).

Les recherches menées sur l'éthique des vendeurs révèlent les résultats suivants :

- Le machiavélisme exerce un impact négatif sur la décision éthique des vendeurs (Verbeke et al., 1996).
- Un vendeur possédant une personnalité machiavélique adhère moins aux directives et aux normes comportementales (telles que définies par les principes déontologiques) que les personnes moins machiavéliques (Singhapakdi et Vittel, 1991).

- Dans une étude plus récente, le machiavélisme a été examiné comme étant un facteur atténuant de l'impact du développement d'un réseau interne (les membres de l'équipe de vente) sur la performance du vendeur (Dugan et al 2019).

#### ❖ Le locus de contrôle

Le locus de contrôle ou le lieu de contrôle se définit comme : « *la tendance que les individus ont à considérer que les événements qui les affectent sont le résultat de leurs actions ou, au contraire, qu'ils sont le fait de facteurs externes sur lesquels ils n'ont que peu d'influence, par exemple la chance, le hasard, les autres, les institutions ou l'État* » (Larose et al, 2000, p. 107).

Les individus possédant un niveau élevé de contrôle interne ont tendance à se référer, lors de la prise de décision, à un système de valeurs ou un code éthique (Lewicki et al., 2003 ; 2010). Ainsi un individu ayant un niveau de contrôle interne tend à assumer les conséquences de ses comportements éthiques/non éthiques en comptant sur sa propre appréciation de ce qui est correct ou non (Trevino, 1986). Dans le contexte commercial, les recherches ont démontré que le locus de contrôle exerce un effet sur le jugement éthique et l'intention de se comporter d'une manière non éthique (Ex. Cherry et Fraedrich, 2000).

#### 1.3.2. Les facteurs situationnels

Le facteur situationnel ou contextuel définit l'environnement de la décision (Rivers et Lytle, 2007), il intervient lors de la prise de décision pour favoriser ou décourager un comportement éthique (Ford et Richardson, 1994).

L'approche contextuelle de l'analyse éthique identifie plusieurs facteurs qui influencent la décision éthique au sein des organisations, principalement le climat éthique et la culture éthique.

#### ❖ Le Climat éthique de l'organisation

Plusieurs approches ont tenté d'explorer le concept du climat éthique dans une organisation, la première considérée comme à l'origine de l'introduction du concept et est issue des travaux de Victor et Cullen (1987-1988) et la deuxième plus récente s'est particulièrement intéressée à l'étude du climat éthique dans le contexte des organisations commerciales, elle se base sur les travaux de Babin, Boles et Robin (2000) et les recherches effectuées par Lavorata (2007).



Les fondateurs du concept, Victor et Cullen (1988), définissent le climat éthique comme « *les perceptions dominantes des procédures et des pratiques organisationnelles ayant un contenu éthique* » (p.101). Le climat éthique encadre la décision éthique et le comportement organisationnel en délimitant les bornes de l'acceptable et du non acceptable. Il définit ainsi le système normatif de l'organisation (Victor et Cullen, 1988). Le climat éthique possède, à cet effet, un caractère prescriptif en définissant les procédures, les politiques et les pratiques ayant des conséquences morales (Martin and Cullen, 2006).

Dans leur conceptualisation Victor et Cullen (1988) ont identifié deux dimensions sous-jacentes du climat éthique, le « *critère éthique* » *ethicalcriteria*- qui s'illustre à travers : l'égoïsme, la bienveillance et le principe ou la déontologie- et le « *lieu d'analyse* » *locus of analysis* comme le groupe de référence qui inspire le raisonnement de l'individu, il se manifeste, à un niveau individuel, local et cosmopolite.

La combinaison de ces deux dimensions donne lieu à une typologie mettant en évidence neuf types de climats éthiques. Cependant, en s'intéressant particulièrement à l'activité commerciale, des chercheurs, à l'instar de Babin, Boles et Robin (2000) et Lavorata (2007), ont proposé une nouvelle conception du climat éthique en élaborant un outil de mesure mettant en lumière les dimensions du climat éthique. En effet, le concept de climat éthique tel qu'élaboré par Victor et Cullen est limité par son aspect typologique (Lavorata, 2004). A cet effet, et en se référant à la contribution de Lavorata (2007), le climat éthique d'une entreprise commerciale s'articule autour de quatre dimensions à savoir : la procédure éthique de l'entreprise, le comportement des pairs, les pratiques de vente et le plan de rémunération.

Ainsi en favorisant un environnement organisationnel qui soutient les comportements éthiques, les entreprises, préviennent la baisse de leur rentabilité (Salehi et al., 2012). Et seront aussi perçus comme des partenaires crédibles et de confiance (Sroka et Szanto, 2018).

### ❖ La culture éthique de l'organisation

Améliorer la performance et l'efficacité de l'organisation implique le développement d'une culture éthique (Chadegani et Jari, 2016). Cela dit, instaurer une culture éthique devient un impératif au succès et à la pérennité des organisations.

La culture éthique de l'organisation « *englobe les expériences, les hypothèses et les attentes des managers et des employés sur la façon dont l'organisation prévient les comportements contraires à l'éthique et encourage les comportements éthiques* » (Kaptein, 2008 a ; p. 262).

En instaurant une culture éthique, l'organisation favorise les comportements éthiques et décourage la conduite non éthique (Trevino et Weaver, 2003). Les tentatives de modélisation de la culture éthique ont donné lieu à plusieurs modèles mettant en évidence les dimensions de la culture éthique. La première conception a été proposée par Trevino et al., (1998), cette conception unidimensionnelle englobe le leadership éthique, les systèmes de récompense ainsi que les codes de conduites adoptés par les organisations. Plus tard, Kaptein (1998-2008 b) a élaboré le modèle éthique des vertus '*The Corporate Ethical Virtues Model*' comme une tentative de fournir un cadre normatif de la culture éthique de l'organisation. Le modèle développé identifie sept vertus : clarté, congruence des superviseurs, congruence du manager, faisabilité, supportabilité, transparence, discutabilité et sanction. En 2013, Shwartz a élaboré le modèle de culture éthique de l'entreprise "*Ethical Corporate Culture model* » et qui repose sur trois piliers : valeur éthique fondamentale, les programmes éthiques formels et le leadership éthique, que l'auteur considère comme les facteurs clés permettant de réduire les pratiques non éthiques en business.

Il convient de noter, que les modèles proposés, bien que différents, mettent en évidence l'aspect formel et informel de la culture éthique de l'organisation. Ainsi et afin de consolider une culture éthique, les organisations doivent appuyer leurs systèmes informels par l'établissement d'une structure réglementaire visible à travers les codes et les chartes éthiques, les règlements internes, et les autres programmes de soutien à l'action éthique.

## **2. Ethique et performance commerciale de la force de vente**

### **2.1. La performance commerciale de l'entreprise**

Une organisation est performante si elle utilise au mieux ses différentes ressources (matérielles, financières et, humaines) afin d'atteindre ses objectifs (Wheelen et al., 2014). La performance de l'organisation est multidimensionnelle (Issor, 2017). Elle inclue une dimension financière, sociale et opérationnelle (Hmioui et al., 2019).

La notion de la performance commerciale de l'organisation était sujette d'un débat. Sa définition est dépendante des objectifs fixés par chaque acteur (Roche, 2016). Pour un dirigeant, la performance commerciale ou performance marketing (Issor, 2017) est synonyme de rentabilité et compétitivité de son entreprise (Wheelen et al., 2014). Pour un vendeur, la performance commerciale inclue aussi le climat de travail (Honeycutt, et al., 2001 ; Valentine, 2002). Et enfin, pour le consommateur, une entreprise est performante si elle offre un produit

de qualité qui satisfait ses besoins (Issor, 2017), des vendeurs compétents, honnêtes et respectueux et un service après-vente efficace (Schwepker et Ingram, 1996). Alors une entreprise est performante commercialement si elle est rentable, maintien des relations durables avec ses clients et encore si elle préserve une bonne réputation et image de marque de ses produits (Wheelen et al., 2014).

La performance commerciale d'un vendeur se traduit par sa capacité à atteindre les objectifs de la force de vente, et donc de l'organisation (Duff, 2011 ; Issor, 2017). Elle peut se mesurer quantitativement à travers les ventes réalisées, ou encore le chiffre d'affaires obtenu (Schwepker et Ingram, 1996 ; Quierrez, 2020). Cependant, cette logique orientée résultats, purement analytique ne prend pas en considération les facteurs qualitatifs tels que la connaissance du produit, la technique de vente ainsi que le comportement éthique du vendeur à travers sa stratégie de vente (Hmioui et al., 2019). Cet aspect qualitatif de mesure est tout aussi vital pour évaluer la performance commerciale d'un vendeur (Agnihotri et Krush, 2015). En effet, la progression du vendeur en la maîtrise des techniques de vente, ses compétences en négociation commerciale et sa démarche quant à la fidélisation des clients sont difficiles à évaluer mais primordiales à considérer (Honeycutt et al., 2001 ; Husser, 2013). De nos jours, vu l'importance de rassurer le client dans un environnement incertain, ces critères qualitatifs commencent à prendre beaucoup d'importance et les entreprises commencent à combiner les deux méthodes (qualitative, quantitative) pour mesurer la performance d'un vendeur (Roche, 2016). C'est cette balance qui favorise la tendance vers un vendeur éthique (Hmioui et al., 2019). Dans le même sens, Sprimont (2001) et Roche (2016) ont considéré qu'il existe trois critères permettant d'évaluer a posteriori la performance du vendeur à savoir, les résultats, l'activité et la compétence.

## **2.2. Pratiques éthiques du vendeur**

### ***2.2.1. Qu'est-ce qu'une vente éthique ?***

Une vente éthique est par définition une vente qui respecte le client et qui se base sur la crédibilité, la transparence, l'honnêteté et l'objectivité (Barth, 2002 ; Roche, 2016 ; Schwepker and Ingram, 1996). Autrement dit, c'est une vente qui respecte les intérêts du client mais aussi de l'organisation (Ramsey et al., 2007). En d'autres termes, c'est une vente qui permet de satisfaire le client et entretenir une relation durable avec lui d'une part, et est considéré comme rentable pour l'organisation d'une autre part (Schwepker and Ingram, 1996). L'éthique de l'acte de vente dépend principalement de l'éthique du vendeur qui peut d'ailleurs être influencé par son leader, la culture éthique de son organisation ainsi que ses

politiques (De Coninck, 1992 ; Jaramillo et al, 2014 ; McClaren, 2000, 2013 ; Agnihotri et al., 2015). Une culture éthique fondée sur des valeurs fondamentales d'intégrité, de respect, de responsabilité, d'équité et de compassion permet non seulement à l'organisation d'attirer et de retenir des clients de qualité, mais elle peut également être un puissant moteur de productivité (Honeycutt et al., 2001 ; Weeks et Nantel, 1992). Dans le cadre de l'étude de l'éthique de force de ventes des automobiles, Honeycutt et al., (2001) ont ajouté le rôle de la perception éthique et légale du vendeur ainsi que la méthode de compensation. Cependant, selon la revue de littérature existante sur éthique des affaires, la notion d'éthique des forces de vente et son impact sur la performance reste difficile à appréhender et à mesurer. De même, la relation entre l'éthique et la force de vente reste insaisissable malgré les nombreuses recherches sur l'éthique des affaires (Poujol et al., 2015).

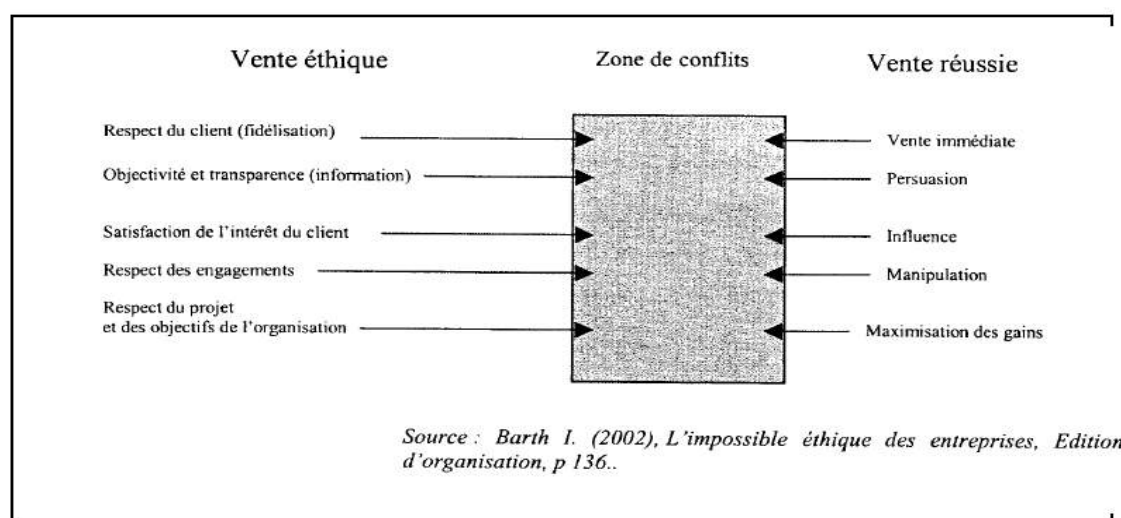
### *2.2.2. L'éthique de force de vente : paradoxe entre vente éthique et vente réussite*

La définition de l'éthique de l'individu vendeur demeure complexe malgré les nombreuses tentatives (Rousselet et al., 2020 ; Bush et al., 2017 ; DeConinck et Lewis, 1997 ; Yousfi, 2012). Ceci parce qu'un comportement éthique demande un choix entre différentes formes d'éthique auxquelles le vendeur parfois ne fait pas attention. Selon Roche (2016, p.74), « *Etre éthique signifierait pour un vendeur être à l'écoute de son client et lui apporter un service en relation directe et parfaite avec ses besoins sans chercher à l'influencer dans un sens qui ne servirait que les intérêts de ce même vendeur ou ceux de son organisation* ». L'éthique est un souci majeur qui se pose quotidiennement dans le travail des vendeurs. Ces derniers reçoivent des messages contradictoires. D'une part, leur superviseur leur demande souvent de se comporter en partenaire des clients de faire preuve de crédibilité, confiance et authenticité afin d'entretenir une solide relation avec eux. D'autre part, ils se trouvent sous pression permanente d'atteindre les objectifs de vente (Bergadaà, 1997). Donc, le vendeur se trouve confronté à des conflits puisqu'il est demandé d'être éthique envers le client et d'être efficace envers son manager (Barth, 2002). De même, dans l'environnement concurrentiel d'aujourd'hui, la pression d'être plus rentable devient de plus en plus intense. Par conséquent, de nombreux vendeurs vont se tourner vers des pratiques contraires à l'éthique dans le but de simplement conserver leur emploi ou d'en tirer des avantages pour leurs entreprises (Schwepker and Ingram, 1996 ; De Coninck, 1992).

A l'issue de ceux-ci, le vendeur se trouve partagé entre réaliser une vente réussite et rapide, d'une première main, en persuadant, influençant et manipulant le prospect, ainsi qu'en

concluant l'acte d'achat. D'une autre main, le vendeur est appelé de réaliser une vente éthique qui nécessite plus de temps pour bien persuader le prospect, bien informer le client, bien présenter le produit, et bien représenter son organisation. Ces conflits éthiques sont schématisés par Barth (2002, p.136) comme suit :

**Figure 1.** Les conflits éthiques du vendeur selon Barth (2002, p.136)



### 2.2.3. Mesure de l'éthique du vendeur : la méthode des scénarios

Depuis les années 90, la méthode des scénarios est devenue très populaire et la plus adaptée pour mesurer les comportements éthiques. Elle a été développée à cause des limites des autres méthodes (questionnaires, interviews) à mesurer les attitudes et comportements des individus en matière d'éthique (Lavorata et al., 2005). Les scénarios se définissent comme étant « *de courtes descriptions d'une personne ou d'une situation sociale qui contiennent des références précises sur les facteurs les plus importants dans la prise de décision ou l'élaboration du jugement chez les répondants* ». (Alexander et Becker 1978, p. 94).

La méthode des scénarios est une méthode qualitative innovante qui sert à faire émerger des scénarios permettant au chercheur la possibilité d'obtenir des informations pertinentes en permettant aux répondants de se projeter dans une situation et d'exprimer leurs opinions et attitudes librement (Lavorata, 2005). Cette méthode produit en effet, chez les personnes interrogées des comportements et attitudes semblables à ceux prises dans une situation réelle (Saidi et Dabbabi, 2014). La méthode des scénarios a montré son efficacité quant à l'étude des comportements des vendeurs professionnels (Singhapakdi et Vittel, 1992). Son efficacité s'exprime en la possibilité de manipuler des variables relatives à des différents scénarios (O'Fallon et Butterfield, 2005).

La méthode des scénarios est aussi utilisée dans les études comparatives, qui met en valeur les attitudes and comportements dans différents groupes (Saidi et Debabi, 2014 ; Nillès, 2002), telle que l'étude des opinions éthiques entre les vendeurs (Singhapakdi et Vittel, 1992). De même, elle est utilisée dans les études quantitatives, où les scénarios sont, généralement, intégrés dans les questionnaires. De plus, cette méthode est utilisée dans la création des échelles de mesure, plus particulièrement dans la mesure des orientations éthiques des vendeurs. Dans ce contexte, les scénarios ont prouvé leur efficacité à améliorer les validités des construits mesurés. Selon Nilles (2001) et Lavorata et al, (2005) la méthode de scénarios est très intéressante sur le plan managérial car elle permet de discerner profondément les différents problèmes éthiques rencontrés par les acteurs au moment de la transaction commerciale.

### 3. Éthique et performance des vendeurs

Plusieurs auteurs ont considéré que l'éthique est devenue un facteur essentiel à la performance du vendeur (Schwepker et Ingram, 1996 ; McClaren, 2013 ; Agnihotri et Kursh, 2015). Ceci parce que la performance des vendeurs n'est pas évaluée uniquement sur la base des chiffres d'affaires obtenus mais aussi par la qualité de la relation qu'ils établissent avec les clients et qui doit être fondée sur une issue éthique (Roche, 2016). D'autres auteurs (Barth, 2002 ; Nillès, 2001 ; Roche, 2016) ont considéré que la relation entre éthique des vendeurs et leur performance est comme un oxymore qui exprime une relation d'incompatibilité entre ces deux concepts. Autrement dit, augmenter son efficacité et son chiffre d'affaires demande un certain comportement non-éthique tel qu'une exagération en montrant les qualités du produit, comparaison malhonnête avec les produits concurrents, etc. Dans ce même contexte, Roche (2016) a montré que la mesure de la performance des vendeurs doit se faire aussi sur la base des critères subjectifs tels que leurs comportements, leurs capacités à convaincre les clients, à fidéliser les clients, etc.

Roche (2016) a révélé que la performance des vendeurs n'est pas une chose aisée puisqu'elle est multidimensionnelle. Parissiers et al., (2005, p. 71) ont défini la performance idéale « celle qui tiendrait compte d'un ensemble de facteurs et aboutirait à contenter les trois parties en présence qui sont le client, l'entreprise et le vendeur lui-même ». A partir de cette définition nous comprenons que :

### **3.1. Performance dans la relation vendeur/ client**

Nous distinguons trois types de performance. D'abord, une performance spécifique du vendeur. C'est celle qui se base sur les efforts fournis par le vendeur pour persuader, influencer, et déclencher l'acte d'achat (Husser, 2013). Ensuite, une performance comportementale qui s'exprime à travers le comportement vendant et non vendant. Le comportement vendant se manifeste en bonne connaissance des techniques de vente et des attributs de produits. Le comportement non vendant s'exprime à travers la capacité du vendeur à maîtriser les dépenses. Enfin, la performance extra-orale qui n'est pas liée directement aux activités de vente comme le comportement de citoyenneté qui est inclus dans l'éthique.

### **3.2. Performance dans la relation vendeur/organisation**

Nous distinguons la performance dans le rôle (telle que la préservation de l'image de l'entreprise ou l'adoption de la stratégie marketing) et celle extra- rôle (telle que le comportement discrétionnaire qui n'est pas exigé par l'organisation).

### **3.3. Performance dans la relation client-organisation**

Une performance non spécifique qui s'exprime par les résultats obtenus par l'entreprise sans recours aux services des vendeurs tels que la vente en ligne ou à travers une campagne publicitaire.

Cependant, il faut dire que chaque entreprise a sa propre définition et mesure de la performance de ses vendeurs. Certaines entreprises donnent beaucoup plus d'importance aux chiffres d'affaire réalisés par le vendeur que le niveau d'éthique exprimé en exerçant sa fonction. D'autres entreprises privilégient la qualité de la relation qu'elles maintiennent avec leurs clients et qui la considèrent comme un indicateur de la performance future. Ce sont généralement des entreprises qui favorisent des résultats à court terme quand les autres cherchent une rentabilité durable. C'est pour cette raison, qu'il n'existe pas encore une définition générique du terme performance des vendeurs ni un outil unique de sa mesure. Ainsi la relation entre ces deux concepts demeure complexe et difficile à appréhender (Lavorata, 2007).

## Conclusion

La question de l'éthique dans le monde des affaires a gagné, ces dernières années, une attention croissante aussi bien dans les débats académiques que dans les discours des praticiens. Ceci exprime l'intérêt majeur que présente l'éthique dans la réussite de l'organisation surtout à l'ère d'une guerre de compétitivité qui favorise toute forme de comportements non-éthiques (Kaptein, 2008). Dans cette étude, nous avons discuté le rôle vital que jouent les pratiques éthiques des vendeurs dans la performance commerciale de l'entreprise selon une perspective théorique. Pour se faire, nous avons étudié, dans un premier, le contexte de la décision éthique au sein de l'organisation après avoir discuté les perspectives éthiques dans le monde des affaires. Les facteurs individuels et contextuels ont été aussi discutés. De même, le climat et la culture de l'organisation ont été étudiés. Dans cette recherche, nous nous sommes focalisés, dans un deuxième temps, sur le rapport entre pratiques éthiques des vendeurs et leur performance commerciale. Le paradoxe entre vente éthique et vente réussite a été discuté, par la suite nous avons évoqué la méthode des scénarios, comme étant la technique la plus utilisée pour mesurer les comportements éthiques des vendeurs. Ainsi nous avons clôturé cette étude par la discussion du lien entre les pratiques éthiques des vendeurs et leur performance commerciale.

Cette investigation théorique demeure intéressante vu la complexité de la relation éthique/performance qui nécessite de la mieux examiner afin d'appréhender ses différents aspects. En effet, l'objet de cette recherche était d'examiner théoriquement comment les pratiques éthiques des vendeurs mènent à leur performance. Dans un marché global, dominé par un esprit capitalistique des managers et une guerre féroce de compétitivité, se comporter éthique pour augmenter sa performance demeure comme un oxymore de point de vue managérial. Cependant, la littérature existante en sciences de gestion suggère que les pratiques éthiques ne sont pas un obstacle à la rentabilité de l'organisation ni un handicap à sa performance commerciale. Au contraire, l'éthique demeure au service de la performance commerciale et fondent ensemble un nouveau système de valeurs (Duff, 2011). En effet, tant que de nos jours le client est à la recherche de la confiance, honnêteté, et respect de la part du vendeur, les pratiques éthiques de ce dernier restent à la base de toute relation durable avec lui. De plus, ces pratiques éthiques permettent de maintenir la bonne réputation et image aussi bien des produits que de l'organisation. Donc, vu l'importance de ce concept (les pratiques éthiques) aussi bien selon une perspective managériale que théorique, il reste intéressant de le mieux examiner et montrer son importance pour la réussite de toute organisation. D'où se justifie



l'intérêt de mener cette étude. D'un point de vue managérial, il s'agit de recommander aux responsables de ne pas se baser uniquement sur le chiffre d'affaires réalisé quand il s'agit d'évaluer la performance des vendeurs. Ceci parce qu'il peut leur forcer à se comporter de manière non-éthique sous pression de la nécessité d'atteindre leur objectifs (Roche, 2016 ; Cialdini et al., 2021). Donc, il devient intéressant de combiner des données objectives (volume de vente, nombre de nouveaux clients, commissions obtenues...) et d'autres subjectives (nature de relation avec les clients, satisfaction des clients, capacité à bien communiquer le produit et représenter l'organisation, connaissance de produits...) pour mesurer la performance commerciale d'un vendeur. Ceci permet non pas seulement de juger crédiblement le vendeur mais aussi d'encourager le comportement éthique qui devient la base de toute rentabilité durable.

Ce modeste travail souffre de plusieurs limites. Tout d'abord, bien que cette étude traite un sujet très intéressant tel que l'impact de l'éthique sur la performance de l'organisation, elle se limite à une étude théorique. Une étude empirique complémentaire pourra être menée afin de tester la relation entre ces deux concepts (pratiques éthiques/performance commerciale) d'un point de vue vendeurs ou aussi clients. Ensuite, cette étude est un essai d'étudier théoriquement le lien entre l'éthique des affaires et sa relation sur la performance du personnel de vente sans proposer un modèle conceptuel mettant en évidence les principales variables intervenantes. Une étude ultérieure pourra être menée afin de proposer un cadre conceptuel mettant en relation les variables qui expliquent cette relation. Enfin, comme de nos jours le commerce devient de plus en plus digital et la vente en ligne est en train de dominer le marché mondial surtout à l'ère de la pandémie de COVID-19, alors l'étude de l'éthique des affaires en ligne demeure aussi d'une importance majeure.

**Références bibliographiques**

- Agnihotri, R., et Krush, M. T. (2015). Salesperson empathy, ethical behaviors, and sales performance: The moderating role of trust in one's manager. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 35(2), 164-174.
- Alexander C. et Henry Jay, B.H. (1978). The use of vignettes in survey research, *Public Opinion Quarterly*, 42(1), 93-104.
- Al Khatib J. A, Malshe A., John J. Sailors J.J., et Clark III I. (2011). The impact of deceitful tendencies, relativism and opportunism on negotiation tactics: a comparative study of US and Belgian managers, *European Journal of Marketing*, 45(1), 133-152.
- Al-Khatib J., Malshe A. et Abdulkader M. (2008). Perception of unethical negotiation tactics: A comparative study of US and Saudi managers, *International Business Review*, 17(1), 78-102.
- Babin B, Boles J. et Robin D.P. (2000). Representing the perceived ethical work climate among marketing employees, *Journal of the academy of marketing science*, 28(3), 345-358.
- Barth, I. (2002). *L'impossible éthique des entreprises*, Editions d'organisation.
- Baugher D. et Weisbord E. (2009). Egoism, justice, rights and utilitarianism: Student views of classical ethical positions in business, *Journal of Academic & Business Ethics*, 1, 1-11.
- Bergadaà M. (2004). Évolution de l'épistémè économique et sociale: proposition d'un cadre de morale, de déontologie, *Recherche et Applications en Marketing*, 19(1), 55-72.
- Bergadaà M., (1997). *Révolution Vente*, Edition Village Mondial.
- Beu, D., Buckley, M., et Harvey, M. (2003). Ethical decision-making: A multidimensional construct, *Business Ethics: A European Review*, 12(1), 88-107.
- Bradley W.B. et Randall L.R. (2004). A contextual model of negotiation orientation, *Industrial Marketing Management*, 33, 125-133.
- Bush, V., Bush, A. J., Oakley, J., et Cicala, J. E. (2017). The Sales Profession as a Subculture: Implications for Ethical Decision Making. *Journal of Business Ethics*, 142, 549-565.
- Calvez J Y. (2010). Éthique, morale, déontologie : proches et différentes, *Revue Française du Marketing*, 226, 10-14.
- Chadegani, A. A. et Jari, A. (2016). Corporate Ethical Culture: Review of Literature and Introducing PP Model. *Procedia Economics and Finance*, 36, 51-61.

- Cherry J. et Fraedrich J. (2000). An Empirical Investigation of Locus of Control and the Structure of Moral Reasoning: Examining the Ethical Decision-Making Processes of Sales Managers. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 20(3), 173-188.
- Chonko, L.B., Tanner J, F. et Weeks, W.A. (1996). Ethics in Salesperson Decision Making: A Synthesis of Research Approaches and an Extension of the Scenario Method, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 16(1), 35-52
- Cialdini, R., Li, Y.J., Samper, A. et Wellman, N. (2021). How Bad Apples Promote Bad Barrels: Unethical Leader Behavior and the Selective Attrition Effect. *Journal of Business Ethics* 168, 861-880.
- Cory J. (2004). *Activist business ethics*, Editions Springer.
- Craft J.L. (2013). A Review of the empirical ethical decision-making literature: 2004-2011, *Journal of Business Ethics*, 117, 221-259.
- De Coninck, J.B. (1992). How sales managers control unethical sales force behavior. *Journal of business Ethics*, 11, 789-798.
- DeConinck J.B et Lewis W. F. (1997). The Influence of Deontological and Teleological Considerations and Ethical Climate on Sales Managers' Intentions to Reward or Punish Sales Force Behavior, *Journal of Business Ethics*, 16(5), 497-506.
- Duff, R. (2011). Performance et éthique : aporie fondatrice du management des sentiments moraux. *Revue Française d'Administration Publique*, 140(4). 739-755.
- Dugan, R. Rouziou, M. et Hochstein, B. (2019). It is better to be loved than feared: Machiavellianism and the dark side of internal networking. *Marketing Letters*, 30, 261-274.
- Ferrell O.C, et Gresham L.G. (1985). A contingency framework for understanding ethical decision making in marketing, *Journal of Marketing*, 49, 87-96.
- Ford R.C. et Richardson W.D. (1994). Ethical decision making: A review of the empirical literature, *Journal of Business Ethics*, 13, 205-221.
- Forsyth D. R. (1980). A taxonomy of ethical ideologies, *Journal of Personality and Social Psychology*, 39 (1), 175-184.
- Forsyth D. R., O'Boyle Jr. E. H. et McDaniel M. A. (2008). East meets west: a meta-analytic investigation of cultural variations in idealism and relativism, *Journal of Business Ethics*, 83(4), 813-833.

- Hmioui, A., Alla, L., Bentalha, B., et Ghalfiki, J. (2019). La force de vente à l'épreuve de la performance commerciale : Le cas du profil Technico-Commercial. *Revue AME*, 1(1), 72-91.
- Honeycutt, E.D., Glassman, M., Zugelder, M.T. et Karande, K. (2001). Determinants of Ethical Behavior: A Study of Autosalespeople. *Journal of Business Ethics*, 32, 69–79.
- Hunt S.D, et Vitell S. (1986). A General theory of marketing ethics, *Journal of Macromarketing*, 6, 5-16.
- Hunt, S. D., et Chonko, L. (1984). Marketing and machiavellianism, *Journal of Marketing*, 21(3), 30-42.
- Husser, J. (2013). L'impact de la constitution des chartes d'éthique en achat, *Vie & sciences de l'entreprise*, 3, 56-76.
- Isaac H. et Mercier S. (2000). Éthique ou déontologie : quelles différences pour quelles conséquences managériales ? L'analyse comparative de 30 codes d'éthique et de déontologie, *IXe Conférence Internationale de Management Stratégique*, AIMS, Montpellier.
- Issor, Z. (2017). La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions. *Projectics / Proyética / Projectique*, 17(2), 93 -103
- Jaramilloa, F., Bandeb, B et Varelac, J. (2015). Servant leadership and ethics: a dyadic examination of supervisor behaviors and salesperson perceptions, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 35(2), 108-124.
- Jolibert B. (2019). Éthique, Morale et Déontologie, *Enseignement Philosophique, De l'association des Professeurs de Philosophie*, hal-02482905 Éthique, Morale et Déontologie - Université de la Réunion (univ-reunion.fr)
- Kaptein, M. (2008). Developing a Measure of Unethical Behavior in the Workplace: A Stakeholder Perspective. *Journal of Management*, 34 (5), 978-1008.
- Kaptein, M. (2008, a). Ethics Programs and Ethical Culture: A Next Step in Unraveling Their Multi-Faceted Relationship, *Journal of Business Ethics*, 89, 261-281.
- Kaptein, M. (2008 b). Developing and Testing a Measure for the Ethical Culture of Organizations: The Corporate Ethical Virtues Model, *Journal of Organizational Behavior* 29, 923–947.

- Kohlberg L. (1981). *Essays on Moral Development: Vol 1*, Editions Harper & Row, San Francisco.
- Lalande A. (1997). *Vocabulaire technique et critique de philosophie*, 4<sup>e</sup> Edition, PUF,
- Larose, F., Terrisse, B. et Grenon, V. (2000). L'évaluation des facteurs de risque et de protection chez les enfants de maternelle et de premier cycle de l'enseignement primaire: l'échelle des compétences éducatives parentales (ECEP), *Revue internationale de l'éducation familiale, Recherches et interventions*, 4(2), 103-127.
- Lavorata L. (2007). Proposition d'une échelle de mesure du climat éthique dans l'entreprise : une application au domaine de la vente en B to B, *Recherche et Applications en Marketing*, 22 (1), 1-24.
- Lavorata L, Nillès, J.J et Suzanne, P. (2005). La méthode des scénarios: Une méthode qualitative innovante pour le marketing. Application au comportement éthique du vendeur, *Décisions Marketing*, Janvier-Mars, 37, 67-75.
- Lavorata L. (2004). Lien entre climat éthique et comportement éthique du vendeur : rôle déterminant du management commercial. Une application au domaine industriel, *Thèse de doctorat en Sciences de Gestion*, Université Paris XII.
- Lewicki R.J, Barry B., Saunders D.M et Minton J.W. (2003). *Negotiations*, 4e Edition, Mc Grow-Hill.
- Lewicki R.J, Saunders D.M et Barry B., (2010). *Negotiations*, 6e Edition, Mc Grow-Hill.
- Martin K., D. et Cullen, J.B. (2006). Continuities and extensions of ethical climate theory: a meta-analytic review, *Journal of Business Ethics*, 69 (2), 175-194.
- McClaren, N. (2000). Ethics in Personal Selling and Sales Management: A Review of the Literature Focusing on Empirical Findings and Conceptual Foundations. *Journal of Business Ethics*, 27, 285-303.
- McClaren, N. (2013). The Personal Selling and Sales Management Ethics Research: Managerial Implications and Research Directions from a Comprehensive Review of the Empirical Literature. *Journal of Business Ethics*, 112, 101-125
- Nilles, J.J. (2001). Pour une approche pragmatique de l'éthique dans la vente. *Décisions Marketing*, 22, 65-72.
- Nillès, J.J. (2002). Comment « mesurer » l'éthique des acheteurs ? La méthode des scénarios, *Entreprise Ethique*, 17, 129-130.

- O'Fallon Michael J. et Butterfield Kenneth D. (2005). A Review of the empirical ethical Decision-Making Literature: 1996-2003, *Journal of Business Ethics*, 59(4), 375-413.
- Parissier, C., Mathieu A., Echchakoui, S. (2005). Comment définir et mesurer la performance du vendeur ? *Décision Marketing*, 40, 63-73.
- Poujol, F.J, Harfouche, A., et Pezet, E. (2015). Le comportement non-éthique des vendeurs durant un concours de vente : L'effet médiateur du climat éthique perçu du concours. *Recherche et Applications en Marketing*, 1020.
- Quierrez, J.I. (2020). Business ethics: employee behavior and productivity. *International Journal of Disaster Recovery and Business continuity*. 11(2), 159-165.
- Ramsey, R.P., Marshall, G.W., Johnston, M.W. et Deeter-Schmelz, D.R. (2007). Ethical Ideologies and Older Consumer Perceptions of Unethical Sales Tactics. *Journal of Business Ethics* 70, 191-207.
- Rivers, C., et Lytle, A. (2007). Lying cheating foreigners!! Negotiation ethics across cultures, *International Negotiation*, 12, (1) 1-28.
- Roche, D. (2016). Éthique et performance: une relation incontournable pour un meilleur recrutement. *Vie et Sciences de l'Entreprise*, 201(1), 70-90.
- Rousselet, E., Brial, B., Cadario, R. et Beji-Becheur, A. (2020). Moral Intensity, Issue Characteristics, and Ethical Issue Recognition in Sales Situations. *Journal of Business Ethics*, 163, 347-363.
- Saidi K et Debabi M. (2014). Analyse du comportement éthique du négociateur, approche par la méthode des scénarios, 5<sup>th</sup> *International Biennial on Negotiation, Paris, March*.
- Salehi, M., Saeidinia, M., et Aghaei, M. (2012). Business ethics. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 2(1), 1-4.
- Schwartz, M. S. (2013). Developing and Sustaining an Ethical Corporate Culture: the core elements. *Business Horizons*, 56, 39-50.
- Schwepker C.H, et Ingram, T.N (1996). Improving Sales Performance through Ethics: The Relationship between Salesperson Moral. Judgment and Job Performance. *Journal of Business Ethics*, 15(11), 1151-1160.

- Schwepker, C.H. Jr. (1999). Understanding Salespeople's Intention to Behave Unethically: The Effects of Perceived Competitive Intensity, Cognitive Moral Development and Moral Judgment. *Journal of Business Ethics*, 21(4), 303-316.
- Singhapakdi A. et Vitell S. J. (1994). Ethical ideologies of future marketers: the relative influences of Machiavellianism and Gender, *Journal of Marketing Education*, 16(1), 34-42.
- Singhapakdi A. (1999). Perceived importance of ethics and ethical decisions in marketing, *Journal of Business Research*, 45, 89-99.
- Singhapakdi A. et Vitell S. J. (1990). Marketing ethics: factors influencing perceptions of ethical problems and alternatives, *Journal of Macromarketing* 12, 4-18.
- Singhapakdi A. et Vitell S. J. (1992). Marketing ethics: sales professionals versus other marketing professionals, *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 12(2), 27-38.
- Singhapakdi A. et Vitell S.J. (1991). Analysing the Ethical Decision Making of Sales Professionals, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 11(4), 1-12
- Sprimont P.A. (2001). Stratégie d'activité et contrôle de la force de vente : une investigation empirique, *Actes de la journée thématique Management de la Force de Vente et Négociation*, Montpellier, 14 juin, 95-114.
- Sroka, W. et Szanto, R. (2018). Corporate Social Responsibility and Business Ethics in Controversial Sectors: Analysis of Research Results. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 14, 111-126.
- Stedham Y., Yamamura J. et Beekunn R. (2007). Gender differences in business ethics: justice and relativist perspectives, *Business Ethics: A European Review*, 16(2), 163-174.
- Treviño, L. K. et Weaver G. R. (2003). *Managing Ethics in Business Organizations: Social Scientific Perspectives* (Stanford University Press, Stanford).
- Trevino, L.K. (1986). Ethical decision-making in organizations: a person-situation interactionist model, *Academy of Management Review*, 11 (3), 601-617.
- Treviño, L.K. Butterfield K. D. et McCabe D.L (1998). The Ethical Context in Organizations: Influences on Employee Attitudes and Behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 8(3), 447-476.
- Valentine, S., et Barnett, T. (2002). Ethics Codes and Sales Professionals' Perceptions of Their Organizations' Ethical Values. *Journal of Business Ethics* 40, 191-200.

- Verbeke W., Ouwerkerk C. et Peelen E. (1996). Exploring the contextual and individual factors on ethical decision making of salespeople, *Journal of Business Ethics*, 15(11), 1175-1187.
- Victor B. et Cullen J.B. (1987). A Theory and measure of ethical climate in organizations, in W.C. Frederick (eds.), *Research in Corporate Social Performance and Policy*, (JAI Press, Greenwich, CT), 51-71.
- Victor, B., et Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates, *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 101–125.
- Wayne N. (2013). Business Ethics. IN *The International Encyclopedia of Ethics*.
- Weeks, W.A., et Nantel, J. (1992). Corporate codes of ethics and sales force behavior: A case study. *Journal of Business Ethics* 11, 753-760.
- Wheelen, T. L., Hunger, D., Hoffman, A. N., et Bamford, C. E. (2014). *Concepts in strategic management and business policy* (14<sup>th</sup>ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- White Jr. D. R. (1999). Are women more ethical? Recent findings on the effects of gender upon moral development, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(3), 459 - 471.
- Yousfi, L. (2012). L'éthique des vertus selon Aristote. *La morale*, 96-99.



## **LES INSTITUTIONS DE LA MICROFINANCE ENTRE LA LOGIQUE DU MARCHÉ ET L'OBJECTIF SOCIAL : QUEL RÔLE POUR L'ÉTAT ?**

## **THE MICROFINANCE INSTITUTIONS BETWEEN THE LOGIC OF THE MARKET AND THE SOCIAL OBJECTIVE: WHAT ROLE FOR THE STATE?**

**LAILA BENNIS**

PH : Finance - comptabilité  
Université Ibn Tofail - Kénitra  
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion  
[Lailabennis30@gmail.com](mailto:Lailabennis30@gmail.com)

**RESUME**

La microfinance fait partie des domaines de l'économie sociale et solidaire. C'est une idée révolutionnaire du fait qu'elle dépasse les clivages idéologiques et politiques habituels. En s'appuyant sur l'initiative individuelle, sur la volonté des gens de gérer leur argent, d'entreprendre une activité et d'assumer le remboursement de leurs prêts, la microfinance prend le contre-pied de l'État providence, auquel certains reprochent d'enfermer les plus démunis dans une logique d'assistantat.

Pourtant, les objectifs sociaux des institutions de microfinance (IMF) sont souvent questionnés mis en doute au niveau international et on s'interroge sur la population réellement touchée, sur la combinaison à la fois des objectifs sociaux et des objectifs de conquête de marché pour assurer une rentabilité et une pérennité de l'activité. Seules les études d'impact, des produits de microfinance sur la population, menées par des parties indépendantes peuvent répondre à cette interrogation.

L'objectif de cet article est de présenter le secteur de la microfinance et son impact sur les personnes pauvres ; ainsi le rôle que l'Etat devra jouer (autre que le rôle de législateur) pour assurer un bon déroulement de l'activité des associations de microcrédit et la réalisation des objectifs attendus de cette activité. Et ce pour ne pas laisser le marché rétablir son équilibre au détriment des populations cibles.

**Mots clés :** Microfinance ; microcrédit ; inclusion sociale ; performance sociale ; étude d'impact surendettement des clients.

**ABSTRACT**

Microfinance is one of the areas of the social and solidarity economy. It is a revolutionary idea because it goes beyond the usual ideological and political divides. By relying on individual initiative, on the will of people to manage their money, to undertake an activity and to assume the repayment of their loans, microfinance takes the opposite view of the welfare state, to which some accuse of locking up the most deprived in a logic of assistantship.

However, the social objectives of microfinance institutions (MFI) are often questioned at the international level and one wonders about the population really affected, on the combination of both social objectives and market conquest objectives to ensure profitability and sustainability of the activity. Only impact studies of micro-finance products on the population, carried out by independent parties can answer this question.

The objective of this article is to present the microfinance sector and its impact on poor people; thus the role that the State will have to play (other than the role of legislator) to ensure the smooth running of the activity of microcredit associations and the achievement of the expected objectives of this activity. This is so as not to let the market restore its balance to the detriment of the target populations.

**Keywords:** Microfinance; microcredit; social inclusion; social performance; impact study; client over-indebtedness.

## INTRODUCTION

Le Maroc, à l'instar des pays en développement, est confronté aux défis de mettre en œuvre une politique économique et sociale capable d'assurer une croissance forte et durable, d'une part, et d'autre part, d'assurer les moyens qui permettent d'intégrer les populations pauvres dans le processus de croissance et de développement économique et social. D'où la lutte contre la pauvreté est devenue une priorité nationale.

Parmi les instruments de la politique de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale se trouve la microfinance. Elle vise, les personnes marginalisées porteuses de petits projets, d'accéder au financement des institutions financières.

Ce financement est assuré par le microcrédit, qui est le premier produit mis en place par la microfinance, en proposant à un individu une somme modeste, correspondant à son besoin immédiat, et remboursable par petites traites sur une période courte, pour lui permettre de commencer une activité professionnelle indépendante.

Le microcrédit est considéré comme un catalyseur de développement économique qui permet à des personnes économiquement faibles de créer ou de développer des activités génératrices de revenus stables et d'emploi, ce qui leur permet d'améliorer leur situation ainsi que celle de leur famille.

Pourtant, à l'heure actuelle, les objectifs sociaux des institutions de microfinance (IMF) sont souvent questionnés mis en doute au niveau international et on s'interroge sur la population réellement touchée, sur la combinaison à la fois des objectifs sociaux et des objectifs de conquête de marché pour assurer une rentabilité et une pérennité de l'activité. Seules les études d'impact, des produits de microfinance sur la population, menées par des parties indépendantes peuvent répondre à cette interrogation.

La performance sociale des institutions de microfinance est à vérifier à travers l'évaluation d'impact des microcrédits sur la population. Aujourd'hui, divers acteurs du secteur s'interrogent pourtant sur les performances sociales et la responsabilité sociale de la microfinance (Lapenu et al. 2009). Cette évaluation est le champ d'investigation le plus large qui a fait couler beaucoup d'encre, car elle doit répondre aux questions suivantes :

- La microfinance répond-elle aux besoins de la population pauvre ?
- Et ce qu'elle contribue-t-elle à l'inclusion financière et la lutte contre la pauvreté ?

Pourtant, aujourd'hui on voit que les IMF sont critiquées sévèrement sur le risque de dérive de leur objectif, comme le surendettement des clients et des questionnements académiques sur l'impact réel du microcrédit, ainsi que la fiabilité des études d'impact.

A noter aussi que certains considèrent les institutions de microcrédit comme de nouveaux usuriers qui exploitent l'incapacité des plus pauvres à résister à la tentation de l'emprunt, ils soulignent que les taux d'intérêt, souvent présentés de manière obscure, restent très élevés par rapport à ce que paient les plus riches. En effet, ces institutions, dont leurs rémunérations dépendent du nombre de clients et de leur taux de remboursement, ont pour intérêt d'accorder plus de crédits et de s'assurer par tous les moyens de leurs remboursements.

Devant cette situation de doute, on pose la question sur le rôle de l'Etat à jouer (autre que le rôle de législateur) pour assurer un bon déroulement de l'activité des associations de microcrédit et la réalisation des objectifs attendus de cette activité, ainsi que la protection des clients. Et ce pour ne pas laisser le marché rétablir son équilibre au détriment des populations cibles.

Dans cet article, on va essayer de mettre la lumière sur le rôle de l'Etat dans la supervision du secteur de la microfinance, pour redresser les dérives de ce secteur afin d'assurer une réelle synergie entre la réalisation des objectifs sociaux des IMF qui est la lutte contre l'exclusion sociale, et la rentabilité financière qui est nécessaire pour la pérennité de ces institutions. Ainsi, une performance financière solide permet aux IMF d'avoir les capacités de poursuivre leurs objectifs sociaux, et inversement, la réalisation de leurs objectifs sociaux permet aussi d'améliorer la rentabilité financière.

Ce travail sera articulé en trois axes :

- 1- Présentation du secteur de microfinance au Maroc ;
- 2- L'impact des microcrédits sur la population ;
- 3- Les dérives de la microfinance : quel rôle pour l'Etat ?

## 1. PRESENTATION DE LA MICROFINANCE

La microfinance fait partie des domaines de l'économie sociale et solidaire. Elle a fait la preuve de deux idées principales. La première c'est qu'on peut concevoir des services financiers de proximité adaptés à des populations exclues du système financier formel, et qui ont un véritable impact sur leur développement économique et social, et la seconde c'est que les organisations qui offrent ces services peuvent être viables.

### 1.1 GENERALITES SUR LA MICROFINANCE

Le terme « microfinance » renvoie à l'offre de prestations financières telles que le microcrédit, mais aussi l'épargne, les transferts de fonds ou encore l'assurance, à des personnes pauvres ou exclues du système bancaire (Florent Bédécarrats, 2010), dont l'objectif est de financer des activités productives de revenus des populations exclues de système financier et par conséquent diminuer ou éliminer la pauvreté.

La microfinance a été créée pour permettre l'inclusion des personnes exclus du système bancaire en leur offrant des services financiers (prêt, épargne, assurance,). Elle est considérée comme un moyen de lutte contre la pauvreté dans les pays en développement, à travers le financement des activités génératrices de revenus pour les ménages pauvres.

Pour répondre au souci d'inclusion, les institutions de la microfinance (IMF) se sont basées sur :

- Un système de solidarité et la participation par exemple dans les systèmes coopératifs, chacun est membre et participe à la gestion de l'institution et considère que l'institution de microfinance lui appartient.
- Des services pour les exclus : les services ont été pensés et adaptés pour les besoins d'une population marginalisée économiquement ou socialement.
- La proximité avec les bénéficiaires : une proximité géographique, proximité sociale dans la recherche d'une réduction des barrières entre les clients et une proximité temporelle se traduisant par des contacts fréquents entre l'institution et ses clients par des remboursements réguliers ou de fréquentes séances de formation et d'échanges.

Grâce à ces principes, la microfinance a connu un succès réel et beaucoup de projets et des initiatives, expérimentés dans de nombreux pays, ont gagné en puissance. La phase de croissance et la multiplication des expérimentations ont apporté la preuve qu'on pouvait servir les "non-bancables". Les IMF ont alors le plus souvent affiché leur mission de lutter contre la pauvreté, d'insérer les exclus dans les rouages de l'activité économique et de leur rendre leur dignité.

La microfinance permet de relancer l'entrepreneuriat local. Pour réaliser cette mission de façon durable et positive pour la population, la microfinance doit associer à l'objectif social, un objectif d'équilibre économique.

Les services financiers offerts par la microfinance concernent :

- Les services d'épargne qui permettent aux personnes de constituer un stock sécuritaire de liquidités, permanent, saisonnier ou temporaire pour une utilisation ultérieure et d'obtenir en plus, dans certains cas, des intérêts sur leurs dépôts.
- Les services de crédit, connus par le concept "microcrédit", qui permettent l'utilisation d'un revenu anticipé pour l'investissement ou la consommation actuelle.
- Les produits de micro-assurances pour les personnes n'ayant pas de couverture sociale et d'autres formes d'assurances.
- D'autres services annexes se développent également qui concernent le crédit-bail, les transferts de fonds, ...

L'activité principale des institutions de microfinance est le microcrédit. Ce service permet l'octroi des prêts avec des montants faibles à des individus exclue du système bancaire.

## **1.2 LE MICROCREDIT : GENESE ET DEVELOPPEMENT**

Le microcrédit consiste à fournir, à une population exclue du système bancaire, des prêts à court terme pour le financement des activités génératrices de revenus. Il a été initié en 1975 par le professeur de l'économie à l'université de Chittagong au Bangladesh Mohamed YUNUS. C'est dans les années 80 que le microcrédit s'est développé grâce aux efforts de deux pays pionniers dans ce domaine, le Bangladesh avec la GRAMEEN BANK et la Bolivie avec la Banco Sol.

Parmi les caractéristiques du microcrédit, on peut citer :

- **Un faible montant du crédit** : Le montant accordé aux clients est faible du fait que les besoins monétaires de la population ciblée par le microcrédit sont modestes au vu de la situation précaire des pauvres<sup>1</sup>.

- **Une durée de remboursement courte** : Les microcrédits sont accordés pour une période courte. En effet, la réussite des projets financés est due aux échéances proches et toutes difficultés de remboursement sont détectées d'avance, ce qui permet l'encaissement des échéances.

- **Une clientèle pauvre** : Le microcrédit est au service des personnes exclues du système bancaire classique. Il cible tout client pauvre et actif, qui veut créer une activité génératrice de revenu, qui ne dispose pas de capital nécessaire, qui ne présente aucune garantie réelle, et qui aux yeux des banques commerciales est insolvable. Parmi ces clients pauvres, on trouve un pourcentage très important des femmes.

- **Un coût onéreux** : Le microcrédit se caractérise par un taux d'intérêt élevé, ce qui le rend très onéreux par rapport aux crédits classiques offerts par le système bancaire.

- **Une destination à une activité génératrice de revenu** : microcrédit est accordé en vue de créer ou de développer une activité productive du revenu, favorisant l'insertion économique des personnes démunies dans la vie professionnelle. Ces dernières années, on trouve de microcrédit accordé à la consommation, et de microcrédit pour le financement de l'acquisition ou la construction du logement.

- **Des techniques d'octroi hors normes** : Face à l'absence des garanties, les IMF, pour garantir le recouvrement des créances à l'échéance, tissent des relations de proximité avec les clients, octroient des crédits à des groupes solidaires et font recours à la technique du crédit progressif.

---

<sup>1</sup> - Cette restriction a permis de segmenter le marché du crédit : les associations de microcrédit servent donc essentiellement les petites activités génératrices de revenu et les micro-entrepreneurs.

### 1.3 Le microcrédit au Maroc

Au Maroc, le secteur du microcrédit est relativement jeune. Les premiers programmes de petits prêts destinés à financer les activités économiques des personnes à bas revenus ont démarré dans les années 1993-1994. Aussi, la mise en place de programme Micro Start du PNUD<sup>2</sup> a contribué à l'émergence et au financement de plusieurs institutions de micro-finance.

Le microcrédit au Maroc est réglementé par la loi 18-97 relative au microcrédit et par le dahir réglementant le droit des associations. De plus, la loi n° 34-03 relative aux établissements de crédit et organismes assimilés en ce qui concerne le contrôle de Bank Al Maghrib a instauré les règles de contrôle des associations de microcrédit.

La loi 58-03 a doté le secteur de deux structures d'encadrement, un Conseil Consultatif pour le Microcrédit (CCM) qui est consulté sur toutes les questions liées au développement du secteur et la Fédération Nationale des Associations de Microcrédit (FNAM) qui est un organe de concertation, de coordination interne et de représentation externe.

Au Maroc, les acteurs du microcrédit sont les AMC, les autorités de tutelles (Ministre des finances et BAM), les bailleurs de fonds institutionnels (Fonds Hassan II pour le développement économique et social) et les organismes d'appui (comme l'USAID, l'AFD,). Actuellement, on compte treize associations qui sont agréées pour exercer une activité de microfinance au Maroc, la Fédération nationale des associations de microcrédit (FNAM), le Conseil consultatif du microcrédit et le Comité de suivi des activités des associations de microcrédit (AMC).

En 2015, le Maroc compte plus de 893.000 clients avec des encours qui dépassent 6.61 milliards MAD. Les AMC créent plus de 6000 emplois directs permanents déployés dans environ 1300 points de vente (52.7% urbain et 47.3% rural), qui couvrent 60% des clients en milieu urbain et 40% en milieu rural.

---

<sup>2</sup> - MicroStart est un programme pilote "standard" initié par le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), qui couvre 30 pays à travers le monde dont 10 en Afrique. Son lancement s'inscrit dans le cadre de la campagne de l'ONU lancée en 1977 visant à donner l'accès aux services de microfinance à 100 millions de foyers les plus pauvres du monde, notamment aux femmes de ces foyers.



Les encours des AMC ont dépassé, en 2015, 6.61 milliards de DH, ce qui leur permet d'accéder aux marchés financiers pour la diversification de leurs moyens de financement, et de prêter des fonds autres que ce que la loi autorise (le microcrédit) tout en bénéficiant des avantages accordés par le législateur tel que : les exonérations fiscales, absence des règles prudentielles.

## 2. L'IMPACT DU MICROCRÉDIT SUR LA POPULATION

La performance sociale des institutions de micro-finance est vérifiée à travers l'évaluation d'impact des microcrédits distribués par les associations de microcrédit.

Tout comme les acteurs de la microfinance s'interrogent régulièrement sur les équilibres entre ciblage des pauvres et performances financières, on peut s'interroger sur les liens entre performances financières et performances sociales (Lapenu et al., 2004).

Mais, les études et les publications relatives à ce sujet n'ont pas démontré les effets positifs du microcrédit sur l'amélioration du niveau de vie de la population ciblée, tant qu'elles n'arrivaient pas à répondre aux questions suivantes à savoir :

- La microfinance répond-elle aux besoins de la population pauvre ?
- Et ce qu'elle contribue-t-elle à l'inclusion financière et la lutte contre la pauvreté ?

Au Maroc, pour répondre à ces deux questions, nous allons exposer brièvement les résultats de deux études d'impact du microcrédit sur la population, l'une est conduite par la FNAM (organe de concertation) et l'autre par l'Agence Française de développement (AFD) (bailleur de fonds), les résultats seront différents eu égard à la vision de la partie qui a mené l'évaluation d'impact.

Selon l'AFD dans son rapport (2012) sur l'impact du microcrédit au milieu rural au Maroc (le cas de l'AMC Al Amana) :

- Le taux d'accès au crédit est limité 16%,
- Le microcrédit a un impact sur les activités existantes (agriculture et élevage),
- Le microcrédit n'a pas d'impact sur la création de nouvelles activités,
- Les effets sur la consommation sont faibles.

- Les effets sur le niveau de richesse et de pauvreté, approximé par le niveau de consommation, sont nuls.

Pour l'étude d'impact coordonnée par la FNAME les résultats différents de celle réalisée par l'AFD à savoir que :

- Le microcrédit permet d'augmenter significativement les profits et les investissements des micro-entreprises.
- Par contre, la création d'une nouvelle activité suite à l'obtention d'un microcrédit reste mitigée.
- L'augmentation des profits de la micro-entreprise, suite à l'obtention d'un microcrédit, se retrouve dans l'augmentation des revenus des micro-entrepreneurs.
- Perceptions fortes de changement :
  - ✓ Changement positif de l'alimentation au sein du ménage (62%),
  - ✓ D'une autonomie renforcée (68%)
  - ✓ Et d'une amélioration du « bien-être » (57%).
- Perceptions modérées de changement :
  - ✓ Une proportion significative mais minoritaire de clients témoigne d'un changement positif de l'état de santé (37%),
  - ✓ De l'éducation (36%)
  - ✓ Et de la considération du conjoint (45%) ainsi que des enfants.

Bien qu'elles soient rentables financièrement et performantes socialement, les IMF doivent adopter une stratégie qui leur permet d'assurer une pérennité et un degré de portée sociale élevé. Une IMF doit concilier trois grands objectifs stratégiques à savoir la portée, l'impact et la viabilité. C'est-à-dire que Les IMF doivent être rentable financièrement, performant au niveau social et avoir un impact sur les clients. Ce qui constitue un paradoxe.

### **3. LES RISQUE DE DERIVES DE LA MICROFINANCE SOUS CONTRAINTE DE LA PERFORMANCE FINANCIERE**

La microfinance a été créée pour éviter l'exclusion financière des individus à faible revenu en leur offrant des services financiers adaptés (comme micro-prêt, micro-épargne, micro-assurance ...) par le biais des institutions financières. De ce fait, la microfinance est considérée comme un moyen de lutte contre la pauvreté dans les pays émergents et en développement, à travers le financement des personnes démunies porteuses des petits projets.

Pourtant, à l'heure actuelle, les objectifs sociaux des institutions de microfinance (IMF) sont souvent questionnés mis en doute au niveau international et on s'interroge sur la population réellement touchée, sur la combinaison à la fois des objectifs sociaux et des objectifs de pérennité des IMF.

#### **3.1 LA RECHERCHE DE LA RENTABILITE FINANCIERE DES IMF**

Les performances financières deviennent le mot d'ordre dans la gouvernance des IMF. Tout est mis en œuvre pour afficher de bons résultats financiers. Cependant, une attention trop poussée à la rentabilité risquerait d'éloigner l'institution des pauvres en faisant une sélection trop rigoureuse des clients.

Cette évolution peut entraîner une sélectivité de la clientèle en favorisant les plus rentables, c'est-à-dire essentiellement urbains et moins pauvres, sans autres alternatives pour les ménages les plus exclus. En effet, de nombreuses IMF face aux risques élevés que représentent les plus pauvres sont tentées de les abandonner au détriment des plus nantis qui appartiennent aux classes moyennes et de s'éloigner ainsi de leur raison d'être.

La question qui se pose est de savoir si le ciblage des plus pauvres marquerait un frein à l'atteinte de bonnes performances financières ou si plutôt ces deux objectifs peuvent être réalisés conjointement. La stratégie sur la conduite du mouvement micro-financier pour lutter efficacement contre l'exclusion financière et la pauvreté met en opposition théoriciens et acteurs de la microfinance.

Pourtant, la manière selon laquelle les agents pauvres peuvent accéder aux services financiers oppose l'approche des welfarists à celle des institutionnalistes. Ces deux courants de pensée

aient le même objectif qui est la réduction de la pauvreté, mais ils placent la microfinance à la croisée des chemins.

### 3.2 LE MICROCREDIT : RISQUE DE DERIVE A CAUSE DU SURENDETTEMENT

L'activité de microcrédit encourage les microprojets au niveau local. Mais, en plus de son caractère financier, les microcrédits ont un impact sur le développement économique et social. Ils permettent le financement des très petites entreprises qui opèrent dans les secteurs de l'agriculture, l'artisanat, etc. Ainsi, ils contribuent à l'amélioration de niveau de vie des personnes démunies en leur offrant des services sociaux de base : des soins de santé, éducation, électrification, l'eau potable, ...

Cependant, l'accès au crédit peut entraîner des effets négatifs ou ambigus : au-delà des problèmes de surendettement, on observe l'exclusion de certains groupes du fait de l'accaparement par des élites ou des leaders de groupes de crédit et de ce fait le renforcement des inégalités entre certaines catégories sociales et entre territoires.

#### - Des taux d'intérêt de l'usure

Certains considèrent les banquiers du microcrédit comme de nouveaux usuriers qui exploitent l'incapacité des plus pauvres à résister à la tentation de l'emprunt ; ils soulignent que les taux d'intérêt, souvent présentés de manière obscure, restent très élevés par rapport à ce que paient les plus riches. Ces critiques attribuent même au microcrédit les suicides de paysans surendettés, soumis à une pression indue exercée par les agents de prêts. En effet, ceux-ci, rémunérés en fonction du nombre de clients et de leur taux de remboursement, sont incités à pousser à l'emprunt d'abord, et à forcer au remboursement par tous les moyens ensuite (Esther Duflo, 2010).

Au niveau des institutions de micro-finance, l'image progressiste du microcrédit est utilisée comme un label de confiance permettant de duper les créanciers comme les emprunteurs à large échelle.

Au niveau d'un État, la pratique, par de grandes institutions de micro-finance, de taux d'intérêt élevés ne recherchant pas le développement économique mais le profit peut tirer la concurrence vers des taux plus élevés, dans un cercle vicieux visant l'attraction des capitaux, alors que la demande de microcrédits est élevée. Ainsi, ces taux d'intérêt élevés et les profits

qu'ils génèrent, sont-ils justifiables eu égard aux objectifs sociaux affichés ? (Isabelle Guerin et al., 2009)

- **L'accumulation de crédits à la consommation**

Le recours répété au microcrédit utilisé comme crédit à la consommation par des ménages non solvables favoriserait alors la formation de bulles similaires à celle ayant engendré une crise de l'immobilier en 2006 aux États-Unis.

La pauvreté des pays confère un puissant pouvoir attractif aux crédits. L'argent est prêté facilement pour être utilisé à la consommation. Le nombre d'emprunteurs parviennent à développer une activité et rembourser leur dette reste faible (environ 22%). Les 78% restants des clients accumulent les dettes. Pour rembourser, ils revendent leurs biens, leur terrain et leurs bijoux. Certains iront jusqu'au suicide. Ce qui dénonce la facilité avec laquelle des sommes importantes sont mises dans la main de millions de personnes incapables de les refuser. Les banques fermeraient les yeux en niant l'existence de l'abus de ces pratiques et de leur usage détourné compte tenu de l'important marché que cela représente.

- **Difficulté de mesurer les effets du microcrédit**

La performance sociale des institutions de micro-finance est vérifiée à travers l'évaluation d'impact des microcrédits distribués par les associations de microcrédit qui ont pour mission principale la lutte contre la pauvreté.

Mais, les études et les publications relatives à ce sujet n'ont pas démontré l'impact réel du microcrédit sur la réduction de la pauvreté.

A cause de ces désavantages de la microfinance classique et de la crise financière, on assiste ces dernières années au développement de la microfinance islamique. Cette dernière a connu une réussite et continue à se développer grâce aux produits qui offrent et qui sont conformes aux principes de la loi islamique.

### **3.3 QUEL RÔLE DOIT JOUER L'ÉTAT FACE À CES DÉRIVES ?**

Face à ces dérives l'État doit dépasser le rôle passif qu'il a joué depuis toujours, en se limitant à un rôle du législateur (loi régissant le secteur et décrets) ou à un rôle de superviseur de l'activité financière des IMF (Bank Al Maghrib).

Au-delà de la responsabilité sociale des acteurs privés et de la société civile, les dérives de la microfinance doivent également induire une réflexion sur le rôle de l'État dans la régulation du secteur (Isabelle Guerin et al., 2009).

De ce fait, l'Etat doit avoir une très grande réactivité face aux problèmes du secteur de la microfinance qui détournent le rôle principal des IMF qui est l'inclusion financière et la lutte contre la pauvreté. Et ce par :

- **La lutte contre la sélectivité des clients avec un fort potentiel de remboursement**

Au-delà des dispositifs juridiques et réglementaires pouvant contribuer à répondre à l'enjeu d'inclusion financière, celle-ci passe avant tout par la mise en œuvre d'une stratégie globale et cohérente visant à donner accès à l'ensemble de la population à un vaste éventail de services financiers adaptés à leurs besoins, et ce, quel que soit leur location géographique ou leur catégorie sociale. Il en est de même pour les opérateurs économiques, lesquels devraient pouvoir accéder aux services de financements.

A cet égard, il conviendrait de développer davantage les programmes d'éducation financière et de vulgarisation des principes de base d'accès aux financements et aux instruments d'investissement, à l'instar de l'initiative de création en 2013 de la Fondation Marocaine pour l'Education Financière qui compte parmi ses missions la sensibilisation et l'information des très petites entreprises (TPE) sur les questions financières.

- **Définir un taux d'intérêt acceptable par les deux parties**

La loi relative au microcrédit ne stipule pas de taux d'intérêt maxima. L'article 8 stipule en effet : « le taux d'intérêt maximum applicable aux opérations de microcrédit est fixé par arrêté du Ministre chargé des finances après avis du conseil consultatif du microcrédit » et l'Article 20 « Le conseil consultatif du microcrédit est consulté sur toutes les questions liées à l'octroi et au développement du microcrédit et donne son avis au Ministre chargé des Finances sur le taux d'intérêt maximum applicable aux opérations de microcrédit ».

En outre, l'article 9 oblige les établissements de crédit à « porter à la connaissance du public, notamment par affichage dans leurs locaux, les conditions appliquées à leurs opérations de microcrédit, particulièrement en matière de taux d'intérêt ... ».

De ce qui précède, il est à noter que le rôle de la banque centrale de superviseur des IMF n'a pas touché le cadrage du taux d'intérêt, pour le rendre en harmonie avec le taux appliqué sur

le marché bancaire. En effet, le renforcement du cadre réglementaire des associations de micro-crédit et des dispositions d'octroi et de recouvrement des prêts présente l'avantage de sécuriser ce secteur et de protéger les clients des effets indésirables liés principalement au surendettement et aux surcoûts du financement.

Ainsi, plus de transparence sur les taux d'intérêt est donc nécessaire pour prévenir une crise de confiance généralisée envers le secteur (Creusot et Poursat, 2009).

- **Renforcer le rôle du comité de suivi des activités des associations de micro-crédit (AMC)**

Composé des représentants de trois départements ministériels : Finances, Intérieur, Emploi et Affaires sociales. Ce comité de suivi des associations de microcrédit est chargé de veiller au respect de la réglementation régissant le microcrédit.

- **Orienter les IMF vers la création d'entreprise**

Il faut que la conception et le pilotage d'une IMF doit être basé sur une approche entrepreneuriale, elle doit veiller à bien travailler le passage d'un projet à l'entreprise par la création d'entreprise et il faut que l'action du gouvernement prévoie des mesures incitatives pour les institutions opérant dans les zones défavorables.

- **Standardiser les méthodes d'évaluation d'impact**

En tant qu'acteur d'inclusion financière et de lutte contre la pauvreté, les pouvoirs publics doivent instaurer et standardiser les méthodes d'évaluation d'impact de l'intervention des IMF sur les bénéficiaires pour légitimer l'action. De plus, ils doivent veiller sur l'indépendance de l'évaluateur d'impact pour la fiabilité des résultats des études d'impact du microcrédit sur la population cible.

- **Accorder des avantages fiscaux aux IMF**

La microfinance n'est pas solidaire par définition il faut qu'elle soit reconnue par les institutionnels, et que les pouvoirs publics lui accordent des avantages fiscaux. Ce qui permet aux bailleurs de fonds internationaux de renforcer le capital social des IMF et accepter un retour sur investissement plus lointain et que le milieu bancaire mette en place des réglementations professionnelles qui reconnaissent ce nouveau type d'institution financière (Philippe Amouroux, 2003).

## CONCLUSION

Au Maroc, le secteur du microcrédit est considéré comme un leader dans le Moyen-Orient et dans l'Afrique du Nord. Ce succès a été largement attribué à l'appui des pouvoirs publics marocains qui ont mis à la disposition du secteur un cadre réglementaire favorable, ainsi que par l'attrait de bailleurs de fonds étrangers qui ont soutenu la croissance du secteur.

Cette croissance a été alimentée par une forte demande pour les services financiers des populations exclues du système bancaire et par l'existence d'un potentiel d'activités génératrices de revenus avec des gros besoins de financement et d'assistance technique.

Les institutions de microfinance au Maroc ont été toujours classées parmi les plus performantes dans le monde grâce à la croissance du secteur qui a fait du pays une référence dans le domaine du microcrédit.

Pour préserver cet avantage et non pas tombé dans les dérives des IMF, il est important de :

- Adopter un cadre réglementaire adéquat qui favorise l'évolution de la microfinance et le développement du secteur ;
- Instaurer une complémentarité entre les IMF et les autres institutions du secteur traditionnel ;
- Considérer la microfinance comme un outil de développement qui doit être pris en compte dans les politiques publiques ;
- Reconsidérer le cadre général et les dispositifs de contrôle interne comme une composante d'une politique globale de gestion et de prévention des risques ;
- Intégrer les visites des clients dans les dispositifs de contrôle pour vérifier leur situation d'endettement, l'utilisation du prêt par ces clients et la situation de leur activité et enfin identifier les risques des erreurs de gestion et de fraudes.

En tant qu'acteur d'inclusion financière et de lutte contre la pauvreté, les pouvoirs publics doivent instaurer et standardiser les méthodes d'évaluation d'impact de l'intervention des IMF sur les bénéficiaires pour légitimer l'action. Certaines institutions affichent comme mission la lutte contre l'exclusion financière, d'autres la lutte contre la pauvreté.

Cependant la pauvreté est une problématique très complexe que la microfinance à elle seule ne peut prétendre résoudre ou remplacer l'action de l'Etat et celle des politiques publiques, et par conséquent il ne faut pas accuser la microfinance si elle n'arrive pas à résorber les problèmes de pauvreté.



**REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

- Agence canadienne de développement international, 1999, « Guide de référence pour le secteur de la microfinance », 126 p.
- Agence Française de Développement, 2012, « Evaluation de l'impact du microcrédit en zone rurale au Maroc », série d'analyse d'impact, 51 p.
- Amoureux Philippe, « La finance solidaire pour un autre projet de société. », Revue du MAUSS 1/2003 (n° 21), p. 66-72.  
(<https://www.cairn.info/revue-du-mauss-2003>);
- Association de microcrédit AL AMANA, 2008, « Etude d'impact des programmes de microcrédit au Maroc ».
- Bank Al Maghrib, Rapports de la supervision bancaire, 2007 à 2013.
- Bank Al Maghrib, statistiques monétaires, 2007 à 2013.
- Bank Al Maghrib, rapports annuels des années 2007 à 2014.
- Bedecarrats Florent, « Évaluer la microfinance, entre utilité sociale et performances financières. », Revue Française de Socio-Économie 2/2010 (n° 6), p. 87-107.  
(<https://www.cairn.info/revue-francaise-de-socio-economie-2010>);
- Bedecarrats Florent, 2012, « La microfinance entre l'utilité sociale et performances financières », thèse de doctorat, université de Paris panthéon-Sorbonne, 418 p.
- Boyé Sébastien, Hajdenberg Jérémy, Poursat Christine « Le guide de la microfinance: Microcrédit et épargne pour le développement », Éditions d'Organisation, 2009.
- CREUSOT Anne-Claude, POURSAT Christine, « Pour une meilleure inclusion financière : renforcer les institutions intermédiaires », Revue Tiers Monde 1/2009 (n° 197), p. 17-36.  
(<https://www.cairn.info/revue-tiers-monde-2009>);
- Ester duflo (2010), Microcrédit, miracle ou désastre ?, le monde 11 janvier 2010,  
(<https://www.lemonde.fr/idees/article/2010/01/11/microcredit-miracle-ou-desastre>);
- Fédération Nationale des Associations de Microcrédit (FNAM), « Evaluation de l'impact de la microfinance au Maroc ».
- Guérin Isabelle, Lapenu Cécile, Doligez François, « La micro-finance est-elle socialement responsable ? », Revue Tiers Monde 1/2009 (n° 197), p. 5-16.  
(<https://www.cairn.info/revue-tiers-monde-2009>);
- Laurent Lhériaux, 2009, « Précis de réglementation de la microfinance », Agence Française de Développement  
(<https://www.afd.fr/fr/ressources/precis-de-reglementation-de-la-microfinance>);
- Loi n°34-03 relative aux établissements de crédit et organismes assimilés Promulguée par le dahir n° 1-05-178 du 15 Moharrem 1427 (14 février 2006).
- Loi n°18-97 relative au microcrédit promulguée par Dahir n°1-99-16 du 5 février 1999 ; BO n°4678 du 1<sup>er</sup> avril 1999 ;

- LAPENU Cécile, et autres, (2004) « Performances sociales : Une raison d'être des institutions de microfinance et pourtant encore peu mesurées. Quelques pistes. », Mondes en développement (no 126), p. 51-68.

(<https://www.cairn.info/journal-mondes-en-developpement-2004-2-page-51>);

- LAPENU Cécil., 2007, « Performance sociale versus performance financière : peut-on être rentable en s'adressant à des populations pauvres ? », Horizons Bancaires n° 334, décembre 2007, pp. 45-54 ;

(<https://www.cairn.info/revue-tiers-monde-2009-1-page-37>);

- Mayoux L. (1998), « L'empowerment des femmes contre la viabilité ? versus un nouveau paradigme dans les programmes de microcrédit », in Les silences pudiques de l'économie, Économie et rapports sociaux entre hommes et femmes, pp.73-97.

(<https://books.openedition.org>):

## **L'impact de la publication extra-financière légale sur la performance financière en France**

## **The impact of the legal non-financial publication on financial performance in France**

**Hayet ATEK**

Attachée temporaire d'enseignement et de recherche.

Université Paris Nanterre (France), Laboratoire CEROS.

boumazah@hotmail.com

## Résumé

En France, la promulgation de l'ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 a contraint les sociétés cotées de divulguer, à compter de l'exercice 2018, un reporting RSE. L'objectif de cette disposition réglementaire est d'améliorer la transparence et la pertinence de l'information extra-financière envers les parties prenantes, et par conséquent, d'induire la confiance et la performance.

Fondée sur les théories des parties prenantes et néo-institutionnelle, cette recherche a pour objet d'examiner le lien supposé positif entre la RSE et la performance financière.

En utilisant une méthodologie quantitative, les résultats de l'étude menée sur 89 sociétés du SBF 120, pour la période 2016-2019, montrent l'absence de lien entre les deux construits, et ne confirment pas le rôle d'un engagement socialement responsable à accroître la rentabilité et la valeur des sociétés dans le contexte français. Ainsi, la communication légale d'un reporting RSE ne serait qu'un dispositif institutionnel supplémentaire de légitimation à l'égard des parties prenantes pour rassurer le marché.

**Mots clés :** Information extra-financière ; responsabilité sociale des entreprises (RSE) ; performance financière ; Reporting RSE ; théories des parties prenantes et néo-institutionnelle.

## Abstract

In France, the promulgation of the ordinance n° 2017-1180 of 19 July 2017 forced the listed companies to disclose CSR reporting, starting in fiscal year 2018. The objective of this regulatory provision is to improve the transparency and relevance of non-financial information to stakeholders, and therefore to induce confidence and performance.

Based on the stakeholders and neo-institutional theories, this research aims to examine the supposed positive link between CSR and financial performance.

Using a quantitative methodology, the results of the study conducted on 89 companies of the SBF 120, for the 2016-2019 period, show the absence of link between the two constructs, and do not confirm the role of a socially responsible commitment to increase the profitability and the value of companies in the French context. Thus, the legal communication of a CSR report would only be an additional institutional mechanism for legitimization of stakeholders to reassure the market.

**Keywords:** Extra-financial information; corporate social responsibility (CSR); financial performance; Reporting RSE; stakeholder and neo-institutional theories.

## Introduction

De nombreux facteurs (mondialisation, normalisation internationale, conférences internationales sur l'écologie et le développement durable, innovation, etc.) ont contribué à l'émergence et à la diffusion du concept de responsabilité sociale des entreprises (désormais RSE<sup>1</sup>) à l'échelle mondiale. La littérature présente la RSE comme une obligation morale et volontaire envers la société et une responsabilité économique et légale à assumer envers les parties prenantes. Elle constitue de plus en plus un mécanisme permettant l'amélioration de la compétitivité et la création de valeur des sociétés (Rahman, 2011).

L'importance de ce sujet en Europe a fait l'objet de débat, suite à la catastrophe de l'usine textile du Rana Plaza au Bangladesh, survenue en 2013, qui a eu des effets néfastes sur l'image des entreprises européennes à l'étranger. Afin de responsabiliser les firmes et de minimiser les risques induits par leur activité, la directive européenne 2014/95/UE impose aux sociétés cotées de publier un rapport extra-financier sur les politiques sociales, économiques et environnementales. En France, l'ordonnance n° 2017-1180, transposant la directive européenne (2014) a introduit l'obligation d'annexer au rapport de gestion, à compter de l'exercice clos 2018, une déclaration de performance extra-financière afin de répondre aux attentes des parties prenantes en matière de la RSE. Cette nouvelle disposition réglementaire intervient pour renforcer les obligations de la loi relative aux nouvelles régulations économiques (2001) ainsi que la recommandation du code de gouvernement des entreprises françaises cotées AFEP/MEDEF (2016).

La France est un pays en avance sur la diffusion d'informations sociales et environnementales. L'étude de Depoers (2000) montre que plusieurs sociétés françaises, sensibilisées par ces questions au début des années 2000, ont présenté d'une façon volontaire des informations environnementales dans leur rapport de gestion. Les entreprises sont conscientes que l'intégration d'une démarche RSE contribue à l'instauration de la confiance et de la bonne image de marque auprès des parties prenantes, et par conséquent, améliore la performance globale (Chapple et Moon, 2005). A cet effet, l'enquête menée par Benhamou et Diaye (2016) confirme que les sociétés françaises ayant mis en place une politique RSE ont une performance financière supérieure de 13 % à celles qui ne l'appliquent pas. Pour la

---

<sup>1</sup> La RSE est définie par la commission européenne comme (3<sup>ème</sup> communication, 2011, p. 4) : « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes ».

période 2015-2017, les sociétés du CAC 40 ont eu un bon reporting environnemental lié aux risques climatiques, ce qui a impacté positivement leur performance financière (Demaria et Rigot, 2018).

Cette recherche tente d'examiner l'impact de la publication d'un reporting extra-financier, imposée par la loi, sur la performance financière dans le contexte français. La RSE est dorénavant encadrée par un texte législatif qui liste les informations extra-financières à fournir dans les trois principaux domaines : social, environnemental et économique. Ce nouveau dispositif a pour objectif de renforcer la transparence et la pertinence des informations non financières divulguées aux parties prenantes. Il considère le reporting RSE comme un outil stratégique favorisant la performance globale de l'entreprise, ce qui nous amène à formuler la problématique suivante : la communication légale d'un reporting RSE améliore-t-elle la performance financière des entreprises françaises ?

Notre étude est menée sur des sociétés cotées françaises appartenant au SBF 120, pour la période 2016-2019, en utilisant une méthodologie quantitative basée sur des modèles économétriques.

L'article est organisé en trois sections : la section 1 est consacrée à une revue de la littérature sur la relation entre la RSE et la performance financière. La section 2 développe l'impact de la RSE sur la performance financière et présente les hypothèses de recherche. La section 3 présente la méthodologie retenue et la discussion des résultats.

## 1. Revue de la littérature

L'interaction entre l'entreprise et la société est à l'origine de l'émergence et du développement de la RSE. La RSE est un concept multidimensionnel en raison de la multitude de ses approches : sociale, économique, environnementale, légale et éthique (Dalhsrud, 2006). La littérature aborde la RSE sous différents cadres d'analyse : la RSE comme fonction sociale permettant de réguler les objectifs de l'entreprise et ceux de la société (Carroll, 1979) et la RSE comme un moyen de légitimer le pouvoir des acteurs de la société (Waddock et Graves 1997).

L'ordonnance française (2017) contraint les grands groupes cotés à communiquer des indicateurs extra-financiers dans le rapport de gestion dans le but de répondre aux attentes des parties prenantes favorisant la performance globale. A travers ce document, les sociétés doivent donner des gages de leur responsabilité sociétale auprès des différents acteurs

économiques par la publication d'informations utiles et pertinentes. A cet effet, nous mobilisons dans le cadre de notre recherche deux théories explicatives de l'interaction entre la RSE et la performance financière dont le point commun est la satisfaction des attentes des parties prenantes : la RSE, source de maximisation de profit (la théorie des parties prenantes) ou source de légitimité (la théorie néo-institutionnelle).

D'une part, la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) considère qu'une bonne gouvernance d'entreprise permet de satisfaire les attentes des stakeholders et de maximiser ainsi sa valeur. A cet égard, une entité qui intègre l'investissement social et environnemental, permet de créer des relations positives avec ses différents partenaires sociaux et économiques et influence positivement ses performances sociale et financière (Waddock et Graves, 1997). Cette théorie indique une relation positive entre la RSE et la performance. Pour cela, nous considérons la divulgation du reporting extra-financier comme un mécanisme de maximisation de la performance financière.

D'autre part, la théorie néo-institutionnelle (DiMaggio et Powell, 1983) énonce que l'entreprise est soumise à une multitude de normes et de règles, qui représentent des pressions pouvant influencer son mode de gestion. La réponse à ces pressions entre dans le cadre d'un isomorphisme soit mimétique, soit coercitif. La convergence volontaire (encouragée par la pression exercée par des organisations non gouvernementales et par des agences de rating) améliore l'image de l'entreprise et garantit une légitimité sociale à ses activités (Girard et Marchildon, 2006). Par ailleurs, la conformité institutionnelle, résultant des pressions de l'Etat afin de limiter les dérives managériales et d'améliorer l'éthique des entreprises, constitue un signal positif pour rassurer le marché. Ainsi, nous postulons que la publication légale du reporting extra-financier en France, constitue un mécanisme réglementaire qui renforce la transparence des activités extra-financières et induit la confiance auprès des parties prenantes.

Les entreprises ont pris conscience du rôle important de la RSE et de son impact positif sur leur activité (Ngokevina, 2011) : le gain de réputation et l'amélioration de l'image de marque, l'accès à des avantages compétitifs, l'amélioration de la productivité, la maîtrise des risques, l'accroissement de la rentabilité. La RSE est ainsi utilisée comme un levier de performance financière et de création de valeur économique (Surroca et al., 2009). C'est pourquoi, le lien entre la RSE et la performance financière a suscité l'intérêt de nombreuses études empiriques anglo-saxonnes et européennes.

Les résultats de ces recherches sont contrastés en raison de deux problèmes liés à la nature du lien d'une part, et au sens de la relation, d'autre part : Des recherches postulent que

la relation entre les deux variables est linéaire, mais revêt trois formes : positive, négative et neutre. Les études qui soutiennent l'hypothèse d'une corrélation positive entre la RSE et la performance financière, considèrent qu'une firme qui engage des actions dans le domaine social ou de protection de l'environnement, génère une bonne rentabilité et que les coûts engendrés sont minimes au regard des profits dégagés (Ullmann, 1985 ; Berger-Douce, 2008). En revanche, les recherches qui défendent l'association négative entre les deux variables considèrent l'engagement socialement responsable comme un désavantage compétitif, car la firme supporte des coûts qui exercent une influence défavorable sur sa rentabilité et la valeur boursière de son action (Brammer et Millington, 2008). Par ailleurs, des études trouvent un lien RSE- performance financière non significatif, voire inexistant et difficile à expliquer, vu que la performance dépend d'autres facteurs (Graves et Waddock, 1999 ; Mc Williams et Siegel, 2000). D'autres recherches (Moore, 2001 ; Barnett et Salomon, 2006) suggèrent l'existence d'une relation plus complexe entre les deux variables, sous forme non linéaire. En nous appuyant sur les études positivistes de la théorie des parties prenantes et dans l'optique du texte réglementaire, qui envisage la RSE comme un dispositif de création de valeur et de légitimité pour l'entreprise, nous pouvons postuler que la RSE et la performance financière ne peuvent être que positivement corrélés.

## **2. Impact de la RSE sur la performance financière : les hypothèses de recherche**

Notre étude opérationnalise la RSE par les scores ESG (environnemental, social et de gouvernance) à l'instar de certains travaux empiriques (Waddock et Graves, 1997 ; Nelling et Webb, 2009 ; Barnett et Salomon, 2012 ; Strouhal et al., 2015 ; Chetty et al., 2015 ; Ngoc, 2018 ; Laskar, 2018 ; Lin et al., 2018). Quant aux indicateurs de performance financière, nous avons mobilisé ceux considérés par la littérature empirique comme pertinents (Orlitzky et al., 2003 ; Wang et al., 2016), à savoir : la rentabilité économique, la rentabilité financière, la rentabilité commerciale et le market to book.

### **2.1. Relation RSE - Rentabilité économique**

La rentabilité économique (notée REE) est un indicateur comptable qui mesure le taux de rendement de l'ensemble des capitaux investis par l'entreprise. Les résultats de diverses études ayant testé la relation entre la RSE et la REE sont mitigés : les recherches qui confirment l'existence d'une synergie positive entre la RSE et la REE (Aupperle et al., 1985 ; Waddock et Graves, 1997 ; Yang et al., 2010 ; Sun, 2012 ; Boaventura et al., 2012 ; Kablan,



2017 ; Ta et Bui, 2018 ; Lin et al., 2018) supportent qu'une entreprise qui mène des actions sociétales responsables a un retour sur investissement, et cela contribue à l'efficacité du management au vu de la capacité des actifs à générer des bénéfices. Alors que d'autres études (Chetty et al., 2015 ; Ngoc, 2018) confirment un lien négatif entre les deux variables et concluent qu'un engagement élevé d'une entreprise en actions sociales et environnementales, augmente ses coûts, ce qui réduit ainsi ses actifs. Quant à Aybars et al. (2010) et Strouhal et al. (2015), ils aboutissent à une neutralité de la relation. La théorie des parties prenantes qui postule une association positive entre la RSE et la performance financière, nous amène à émettre l'hypothèse que la RSE aurait un impact positif sur la rentabilité économique (**H1**).

## ***2.2. Relation RSE- Rentabilité financière***

La rentabilité financière (notée REF) représente un indicateur comptable qui mesure la rentabilité des capitaux propres engagés par les actionnaires. Lin et al. (2015) notent que les entreprises déploient des activités sociétales accrues sous la pression de leurs actionnaires qui attendent un taux de rendement satisfaisant de leur investissement dans l'entreprise. Les recherches de Renard et al. (2013) et Lin et al. (2015) corroborent la relation positive entre la RSE et la REF et concluent qu'une bonne stratégie de gestion dans les domaines de la responsabilité sociale, économique et environnementale, permet à l'entreprise de gagner en compétitivité et d'atteindre le niveau de rentabilité financière souhaité. En revanche, Chetty et al., (2015) ne valident pas cette direction et confirment une relation négative entre la RSE et la rentabilité financière. Cette étude considère qu'une firme avec un investissement élevé en RSE supporte des coûts sociaux importants qui impactent négativement son résultat et le niveau des capitaux propres. Par ailleurs, des études aboutissent à un lien neutre entre les deux variables (Yang et al., 2010 ; Hirigoyen et Poulain-Rhem, 2014 ; Strouhal et al., 2015) et trouvent que les dimensions de la RSE sont indépendantes de la REF. Nous supposons qu'une bonne communication extra-financière améliore l'image de l'entreprise, et par conséquent, augmente la rentabilité des ressources mises par les actionnaires à sa disposition. Cela, nous amène à tester l'hypothèse que la RSE aurait un impact positif sur la rentabilité financière (**H2**).

### **2.3. Relation RSE - Rentabilité commerciale**

La rentabilité commerciale (notée REC) constitue un indicateur comptable qui permet de mesurer la rentabilité d'une entreprise en fonction de son volume d'activité. L'entreprise doit s'imposer sur un marché concurrentiel, son engagement socialement responsable crée ainsi une bonne image. Cela lui permet de générer des avantages compétitifs et d'accroître son chiffre d'affaires (McWilliams et Siegel, 2000). Les résultats de Kablan (2017) valident l'hypothèse d'un lien positif entre la RSE et la REC et concluent que la publication des informations extra-financières fiables satisfait ses partenaires socio-économiques et réduit leur scepticisme, ainsi, plus l'entreprise est socialement responsable, plus sa REC s'améliore. En outre, l'engagement de l'entreprise au respect des règles de concurrence et à la préservation de l'environnement, limite les coûts des risques liés à son activité et augmente sa rentabilité globale. Par contre, Simionescu et Gheghina (2014) aboutissent à un lien négatif et avancent que la réalisation des projets sociaux nécessite des dépenses importantes qui impactent négativement son chiffre d'affaires. Par ailleurs, Yang et al. (2010) trouvent une relation neutre entre la RSE et la REC. L'ordonnance française (2017) annonce que le développement des activités RSE par une société, satisfait les besoins de ses parties prenantes, par conséquent, impacte positivement son activité et sa rentabilité. A cet effet, nous proposons de tester l'hypothèse que la RSE aurait un impact positif sur la rentabilité commerciale (**H3**).

### **2.4. Relation RSE- Market to Book**

Le Market to Book (noté MTB) représente un indicateur financier de création de la valeur anticipée. Il détermine la valeur réelle de marché des fonds propres. Il est souvent utilisé dans la littérature empirique afin d'évaluer la propension de la RSE à maximiser la valeur des titres sur le marché financier. Un ratio MTB supérieur à 1 signifie que l'entreprise est surestimée. La valeur boursière étant supérieure à la valeur comptable, cela envoie aux investisseurs un signal positif de la bonne santé financière pour des projets futurs. Dans le cas contraire, l'entreprise est sous-estimée. Choi et al. (2018) avancent qu'un bon score attribué par les agences de rating au reporting extra-financier d'une société cotée, indique son degré élevé de l'engagement socialement responsable et cela augmente sa valeur boursière. Les résultats des études ayant testé l'interaction entre la RSE et le MTB sont mitigés : des chercheurs ont montré une relation positive et concluent qu'une entreprise qui s'engage dans les dimensions de la RSE est surestimée sur le marché (Hirigoyen et Poulain-Rhem, 2014 ; Laskar, 2018 ; Lin et al. 2018 ; Wang et al., 2016). Cependant, Lin et al. (2018) trouvent une

relation négative et constatent que malgré l'investissement des sociétés dans les domaines de la RSE, le rendement de leurs actions a diminué car les investisseurs ne s'intéressent pas uniquement à cette variable dans leur évaluation. Quant à Ullman (1985) et Nelling et Webb (2009), ils observent une relation indépendante entre les deux éléments. La majorité des études concluent à un lien positif entre la RSE et le MTB. Par conséquent, nous testons l'hypothèse que la RSE aurait un impact positif sur la valeur du marché (**H4**).

### 3. Eude empirique

#### 3.1. Echantillon

L'échantillon de notre étude est composé de 89 sociétés cotées françaises par année de l'indice SBF 120<sup>2</sup> appartenant à dix secteurs d'activité (dont la liste indiquée en annexe est obtenue du site de l'autorité des marchés financiers : [www.amf-france.org](http://www.amf-france.org)). La période d'étude porte sur quatre exercices consécutifs, allant de 2016 à 2019. Les sociétés entrées ou sorties de l'indice durant la période d'étude sont éliminées. A noter que l'année 2018, constitue le premier exercice de la publication légale du reporting extra-financier en application de l'ordonnance française 2017. Le nombre d'observations s'élève à 356 sociétés- années.

#### 3.2. Méthodologie

Nous adoptons une méthode quantitative pour tester le lien entre la RSE et la performance financière des entreprises cotées françaises sur la période 2016-2019.

L'ensemble des variables de notre recherche est extrait de la base Datastream.

##### 3.2.1. Mesure des variables

Notre modèle empirique comporte trois principales variables :

- La variable indépendante (RSE) représentée par les scores ESG.
- La variable dépendante (Performance Financière) mesurée par quatre indicateurs financiers et calculés par les ratios suivants : REE = Résultat d'exploitation/Total Actif, REF = Résultat d'exploitation/ Capitaux propres, REC = Résultat net / Chiffre d'affaires, MTB = Capitalisation boursière/Valeur comptable des capitaux propres.
- Les variables de contrôle (modératrices) ayant un pouvoir explicatif dans la relation RSE-performance financière, à savoir :

---

<sup>2</sup>Indice boursier sur la place de Paris, composé des 40 premières capitalisations (CAC 40) et de 80 valeurs d'euro-list.

- Le secteur d'activité : les études de Anderson et Dejoy (2011), Chetty et al. (2015), Lin et al. (2015) qui intègrent cette variable, considèrent que l'engagement des sociétés envers les actions sociales diffère d'un secteur à un autre.
- La taille de l'entreprise : mesurée par le log des actifs. Certains auteurs estiment que les entreprises de grande taille possèdent des ressources financières importantes, qui leur permettent d'investir dans des actions sociales et environnementales (Yang et al., 2010 ; Anderson et Dejoy, 2011 ; Choi et al., 2018 ; Ngoc 2018).
- L'âge : mesuré par l'année de constitution ou de cotation de la firme. Des études suggèrent que les sociétés les plus âgées sont moins flexibles envers les normes RSE que les plus jeunes (Anderson et Dejoy, 2011 ; Simionescu et Gherghina, 2014 ; Choi et al., 2018).
- Le risque financier : mesure la relation entre les fonds apportés par les emprunteurs et ceux des actionnaires, calculé par le ratio = Total des dettes/Capitaux propres. Des recherches (Anderson et Dejoy, 2011 ; Simionescu et Gherghina, 2014 ; Chetty et al., 2015 ; Choi et al., 2018) suggèrent que l'application volontaire des stratégies RSE par certaines sociétés impacte leur effet de levier.
- La recherche et développement : l'importance du budget alloué aux actions RSE impacte positivement la performance globale des firmes (Aybars et al., 2010 ; Yang et al., 2010. Anderson et Dejoy, 2011).

### 3.2.2. *Modèle empirique*

La méthode des moindres carrés ordinaires est le modèle empirique proposé pour tester les hypothèses formulées, sous la forme :

$$PF_{i,t} = C + \alpha_0 \text{SESG}_{i,t} + \alpha_1 \text{SEC}_{i,t} + \alpha_2 \text{TAI}_{i,t} + \alpha_3 \text{AGE}_{i,t} + \alpha_4 \text{RIF}_{i,t} + \alpha_5 \text{RED}_{i,t} + \varepsilon_{i,t}$$

Avec :

PF : Performance Financière ;

SESG : Score Environnemental, Social et de Gouvernance ;

SEC : Secteur d'activité ;

TAI : Taille de l'entreprise ;

AGE : Age de l'entreprise ;

RIF : Risque Financier ;

RED : Recherche et Développement ;

$\varepsilon_{i,t}$  : termes d'erreur ;

$\alpha_0, \dots, \alpha_5$  : Coefficients de régression ;

C : Constante ;

t: Période ;

i: Nombre d'entreprises.

Nous testons ce modèle empirique avec l'analyse linéaire (la régression simple) et l'analyse non linéaire (la régression quantile).

### 3.3. Résultats et discussions

#### 3.3.1. Statistiques descriptives des variables étudiées

Le tableau 1 examine l'évolution annuelle des variables dépendantes et indépendantes pour la période 2016-2019.

**Tableau 1. Statistiques descriptives des variables pour la période 2016-2019**

Variables	Obs	Moyennes	Ecart-type	Min	Max
<b>REE</b>	356	0,08	0,05	-0,04	0,36
<b>REF</b>	356	0,16	0,14	-0,05	0,80
<b>REC</b>	356	0,14	0,19	-0,14	1,30
<b>MTB</b>	356	3,00	2,20	0,44	12,60
<b>SESG</b>	356	76	0,03	43	92

Source : auteur

Le tableau 1 montre que les ratios moyens des trois rentabilités (REE, REF, REC), respectivement de 7%, 16% et 14%, sont jugés non satisfaisants. Les rentabilités minimales négatives (REE : - 4%, REF : - 5%, REC : -14%) renseignent que certaines sociétés de notre échantillon sont déficitaires par rapport à l'utilisation de l'ensemble de leurs ressources, des capitaux engagés par les actionnaires et du volume des ventes. Néanmoins, le ratio moyen MTB de 3 signale que les entreprises de l'étude sont surestimées. Un score ESG moyen de 76 sur 100, indique que les sociétés du SBF 120 ont eu un bon reporting extra-financier durant la période d'étude. Malgré ce score élevé, la performance financière est jugée réduite alors que la valeur boursière des sociétés est élevée.

Nous considérons ainsi, que l'adoption d'un comportement responsable n'implique pas une forte rentabilité et que la RSE ne constitue pas un facteur fondamental d'attractivité pour

les investisseurs. La faiblesse de l'écart-type montre que les scores ESG entre les quatre années d'étude sont très proches et n'ont pas progressé d'une façon significative. Cela nous laisse penser que les indicateurs RSE, sélectionnés par les managers avant la réglementation (application volontaire) et après-réglementation (application obligatoire) sont similaires. Cette situation peut s'expliquer par le fait que l'ordonnance (2017) prévoit la divulgation d'informations extra-financières jugées pertinentes par les dirigeants en fonction des risques identifiés.

Lin et al. (2015) notent que le secteur d'activité dans lequel opère une entité impacte sa performance. Le tableau 2 montre l'évolution des scores RSE par secteurs d'activité durant la période d'étude afin de tester la sensibilisation des sociétés de notre échantillon aux quatre dimensions de la RSE (économiques, sociales, environnementales et de la gouvernance).

**Tableau 2. Statistiques descriptives des scores ESG par secteurs d'activité pour la période 2016-2019**

GICS	Secteurs d'activité	Obs	%	Moyenne	Ecart-type	Min	Max
10	Energie	16	4	81	7,36	66	89
20	Biens d'équipement	68	19	75	12,81	43	91
25	Biens de consommation	96	27	73	9,96	57	85
30	Distribution alimentaire	12	3	71	7,99	61	81
35	Santé	8	2	74	9,30	62	84
40	Banques et finance	56	16	82	1,48	66	92
45	Technologies de l'information	44	12	79	5,42	70	87
50	Télécommunications	24	7	69	1,90	66	71
55	Transports	12	3	67	9,91	55	79
60	Immobilier	20	7	70	1,03	70	72
	TOTAL	356	100%				

Source : auteur

L'échantillon d'étude est composé de secteurs d'activité, classés selon les codes GICS<sup>3</sup>. Le tableau 2 montre que les secteurs ayant un faible score ESG, concernent les biens d'équipement et le transport, avec un minimum respectivement de 43 et 55. En revanche, les scores élevés sont attribués aux secteurs des banques et finance, des biens d'équipement et de l'énergie avec respectivement un maximum de 92, 91 et 89. Nous constatons qu'en moyenne,

<sup>3</sup>Global Industry Classification Standard.

l'ensemble des secteurs d'activité a obtenu un score ESG élevé entre 2016 et 2019, variant entre 67 et 81. Cela indique que globalement, les sociétés du SBF 120 se sont engagées à respecter les axes de la RSE.

### 3.3.2. Tests de Corrélation

La matrice de corrélation présentée dans le tableau 3, permet une analyse deux à deux des corrélations entre les variables indépendantes et dépendantes.

Tableau 3. Matrice de corrélation

	REE	REF	REC	MTB	SESG	TAI	AGE	RIF	RED
REE	1,000								
REF	0,401**	1,000							
REC	0,060**	0,057**	1,000						
MTB	0,522***	0,152***	0,033*	1,000					
SESG	-0,161***	-0,083**	-0,108***	-0,196***	1,000				
TAI	-0,508***	0,032*	-0,146***	-0,313***	0,096**	1,000			
AGE	0,288***	0,453***	-0,086**	0,075**	0,161***	-0,093**	1,000		
RIF	-0,452***	-0,268***	-0,293***	-0,127***	-0,008***	0,228***	-0,228***	1,000	
RED	-0,357***	-0,253***	-0,276***	-0,092**	-0,077**	-0,152***	-0,169***	-0,357***	1,000

Notes : p\* significatif au seuil de 10%, \*\* significatif au seuil de 5%, \*\*\* significatif au seuil de 1%. Source : auteur

Le tableau 3 montre des coefficients de corrélation inférieurs à 0,8, ce qui reflète l'absence de problème de multicolinéarité entre les variables étudiées. Nous constatons des corrélations positives et négatives, avec des coefficients qui varient de -0,09 à 0,52.

### 3.3.3. Tests de spécification

Nous analysons la relation entre les scores ESG et les mesures de performance financière à l'aide des tests de validité du modèle empirique. Dans un premier temps, nous effectuons une régression sur la période pré-réglementation (2016 - 2017), pour ensuite mener des analyses identiques sur la période après-réglementation (2018- 2019).

**Tableau 4. Tests de significativité du modèle pour la période 2016-2017**

	REE	REF	REC	MTB
SESG	-0,001 (-0,80)	-0,004 (-2,62) **	-0,001 (-0,62)	-0,005 (-0,20)
TAI	-0,015 (-2,26) **	0,072 (3,12) ***	-0,06 (-3,56) **	-0,638 (-1,85) *
AGE	0,001 (1,21)	0,001 (3,88) ***	-0,001 (-1,44)	0,001 (0,27)
RIF	-0,001 (-1,87) *	-0,003 (-2,94) ***	-0,002 (-2,49) **	-0,011 (-0,71)
RED	-0,018 (-4,98) ***	-0,013 (-1,00)	0,004 (0,47)	-0,454 (-2,42) **
R <sup>2</sup>	0,63	0,35	0,86	0,34

**Notes :**

**Source :** auteur

\*significatif au seuil de 10%, \*\* significatif au seuil de 5%, \*\*\* significatif au seuil de 1%.

La lecture du tableau 4 montre que pour la période 2016-2017 (avant la mise en application de l'ordonnance 2017), le lien est non significatif entre la RSE et les trois variables de la performance financière : REE (p = 0,42), REC (p = 0,53) et MTB (p = 0,84). En revanche, le lien RSE- REF est significatif au seuil de 5% dans le sens négatif (p = 0,01) ; cela suppose que les sociétés de notre échantillon d'étude ont supporté des budgets en investissement socialement responsables élevés et qui représentent des charges financières impactant négativement le résultat d'exploitation. Le R<sup>2</sup> signale une bonne corrélation entre l'ensemble des variables, ceci montre que la rentabilité est impactée par plusieurs variables. Certaines variables de contrôle (taille, âge, risque financier, dépenses en recherche et développement) influencent négativement la REF, la REE, la REC et le MTB. En résumé, les hypothèses sont invalidées, avec : H1, H3, H4 (lien neutre) et H2 (lien négatif).



**Tableau 5. Tests de significativité du modèle pour la période 2018-2019**

	REE	REF	REC	MTB
SESG	-0,001 (-0,16)	0,001 (0,12)	-0,002 (-0,41)	-0,072 (-1,13)
TAI	-0,028 (-2,16) **	0,066 (1,64)	-0,09 (-2,33) **	-0,314 (-0,39)
AGE	0,0002 (0,02)	0,001 (1,46)	-0,0001 (-0,10)	0,007 (0,84)
RIF	-0,001 (-0,31)	-0,003 (-1,27)	-0,0001 (-0,34)	-0,016 (-0,38)
RED	-0,011 (-2,03) *	-0,022 (-1,34)	-0,001 (-0,06)	0,071 (0,21)
R <sup>2</sup>	0,38	0,12	0,15	0,01

**Notes :****Source :** auteur

\*significatif au seuil de 10%, \*\* significatif au seuil de 5%, \*\*\* significatif au seuil de 1%.

Concernant la période après réglementation (2018- 2019), le tableau 5 indique que l'association entre la RSE et l'ensemble des variables de performance financière est non significative, avec : REE (p = 0,84), REF (p = 0,90), REC (p = 0,53), MTB (p = 0,26). Le R<sup>2</sup> signale une non significativité globale pour l'ensemble des variables de la performance financière, les modèles sont par conséquent invalidés. Avec un lien neutre pour H1, H2, H3, H4, les quatre hypothèses sont rejetées.

In fine, les résultats de notre recherche aboutissent globalement à un lien statistiquement non significatif entre la RSE et la performance financière. L'indépendance entre les deux variables ne nous permet pas d'expliquer l'influence des stratégies RSE sur la capacité des entreprises à générer une rentabilité en fonction de : leurs actifs (H1), leurs capitaux propres (H2) et leur activité (H3), ainsi que l'impact de la communication de l'information extra-financière comme signal positif permettant d'accroître la valeur des sociétés françaises sur le marché boursier (H4). Nos résultats corroborent ceux des études de Aras et al. (2010) et Strouhal et al. (2015) pour l'hypothèse H1, Yang et al. (2010), Hirigoyen et Poulain-Rhem (2014) et Strouhal et al. (2015) pour l'hypothèse H2, Yang et al. (2010) pour l'hypothèse H3 et Ullman (1985) et Nelling et Webb (2009) pour l'hypothèse H4. Les résultats de notre étude qui concluent à une neutralité de la relation RSE-performance financière, peuvent supposer l'absence d'un lien direct entre les deux construits, due à la présence d'autres variables qui médiatisent la relation (capital humain, marque, innovation), comme le suggèrent certaines recherches (Ullmann, 1985 ; McWilliams et Seigel, 2000 ; Carroll et Shabana 2010, Carroll, 2010 ; Lin et al., 2015).

Moore (2001) et Barnett et Salomon (2006) avancent que la relation entre la RSE et la performance financière est complexe car elle est de nature non linéaire, ce qui rend son interprétation difficile.

**Tableau 6. Tests de régression quantile pour la période 2016-2019**

	Avant la loi			Après loi		
	0,25	0,5	0,9	0,25	0,5	0,9
REE	-0,00 (-0,74)	-0,002 (0,40)	-0,001 (-0,35)	0,00 (1,06)	0,001 (1,29)	0,00 (0,19)
REF	-0,05 (-5,57) ***	-0,004 (-2,83) ***	-0,005 (-2,00) *	0,001 (0,26)	-0,01 (-0,41)	-0,002 (0,62)
REC	-0,002 (-1,68) *	0,002 (0,18)	-0,001 (-0,68)	-0,005 (-0,45)	-0,007 (-0,28)	-0,001 (-0,40)
MTB	-0,01 (-0,99)	-0,04 (0,18)	-0,05 (-1,30)	-0,05 (-2,27) **	-0,02 (-0,24)	0,09 (-1,87) *

**Notes :**

Source : auteur

$0 \leq \text{Quantile } 25\% \leq 25$ ,  $25 < \text{Quantile } 50\% \leq 50$ ,  $50 < \text{Quantile } 90\% \leq 90$ ,

\*significatif au seuil de 10%, \*\* significatif au seuil de 5%, \*\*\* significatif au seuil de 1%.

Le tableau 6 teste l'association non linéaire entre les deux variables par la méthode de la régression quantile pour les deux périodes : avant réglementation (2016- 2017) et après réglementation (2018- 2019).L'échantillon d'étude est divisé en trois quantiles : quantile 25% (regroupe des sociétés à faible performance financière, ayant obtenu des scores ESG entre 0 et 25), quantile 50% (concerne les sociétés à moyenne performance financière dont les scores ESG varient entre 25 et 50) et quantile 90% (regroupe les sociétés à forte performance financière, ayant des scores ESG entre 50 et 90).Les résultats indiquent une tendance linéaire non significative entre la RSE et la REE. En revanche, la relation est non linéaire entre la RSE et les autres variables financières (REF, REC et MTB). Ces résultats confirment la complexité de la relation entre la RSE et la performance financière, comme avancé par Barnett et Salomon (2006).

## Conclusion

Dans de nombreux pays, la RSE s'est imposée comme étant une préoccupation majeure, car elle constitue un indicateur pertinent d'une bonne gouvernance d'entreprise (Laperche et Uzunidis, 2011) et une stratégie essentielle pour renforcer la transparence des activités extra-financières et améliorer la performance globale de l'entreprise. Les résultats des recherches qui ont testé la relation entre la RSE et la performance financière sont mitigés. Nos résultats concluent un lien statistiquement neutre et montrent que les sociétés ne dégagent pas une forte rentabilité, malgré leur investissement dans les valeurs sociales, économiques et environnementales. Ainsi, la divulgation légale d'un reporting RSE n'apparaît pas comme un levier de performance financière et de création de valeur économique pour les sociétés françaises cotées. Cela suppose que la réglementation française (2017) constitue un mécanisme institutionnel supplémentaire de légitimation à l'égard des stakeholders, ainsi qu'un dispositif pour redonner confiance au marché, suite aux dérives managériales. Néanmoins, nos résultats ne peuvent être généralisés du fait que notre recherche comporte des limites méthodologiques liées à la diversité des mesures de variables d'étude, des traitements économétriques, des modèles empiriques, des contextes étudiés, ainsi qu'à l'échantillon retenu.

Les principales contributions de notre étude sont d'ordre théorique et empirique : nos résultats aboutissent à l'absence d'influence entre les deux variables étudiées, et par conséquent, ne soutiennent pas les prédictions des théories mobilisées. Par ailleurs, l'absence d'une harmonisation internationale de la qualité de l'information extra-financière (à l'instar, des normes comptables IFRS) rend difficile l'étude de l'impact réel d'un reporting extra-financier non standardisé sur la performance des entreprises. Cette étude pourrait ainsi éclairer les groupes de travail AFEP/MEDEF et l'ANC (autorité des normes comptables) sur l'efficacité de la réglementation en vigueur et contribuer au débat sur l'amélioration des codes de bonne gouvernance des sociétés françaises cotées. Cette recherche pourrait contribuer aux pratiques managériales des entreprises qui ont montré que la création de valeur ne peut être expliquée uniquement par des indicateurs RSE, mais dépend aussi de la combinaison de différents composants, interagissant ainsi avec l'activité socialement responsable, à l'instar des actifs intangibles qui constitueraient une piste de recherche future.

**Bibliographie**

Anderson M.L., Dejoy J.S. (2011), Corporate social and financial performance: the role of size, industry, risk, R&D and advertising expenses as control variables », *Business and Society Review*, 116, 2, p.237-256.

Aybars A., Ozlem Kutlu O. (2010), Managing corporate performance: investigating the relationship between corporate social responsibility and financial performance in emerging markets, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59, 3, p.229-254.

Aupperle K.E., Carroll A.B., Hatfield J.D. (1985), An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability, *Academy of Management Journal*, 28, 2, p.446-463.

Afep/Medef (2016), *Code du gouvernement d'entreprise*, Révision de novembre.

Barnett M.L., Salomon R.M. (2006), Beyond dichotomy: The curvilinear relationship between social responsibility and financial performance, *Strategic Management Journal*, 27, 2, p.1101-1122.

Barnett M.L., Salomon R.M. (2012), Does it pay to be really good? Addressing the shape of the relationship social and financial performance, *Strategic Management Journal*, <http://ssrn.com/abstract=1860985>.

Benhamou S., Diaye M. (2016), Responsabilité sociale des entreprises et compétitivité - Evaluation et approche stratégique, *rapport France Stratégie*, p.1-150.

Berger-douce S. (2008), Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME. Premiers résultats d'une étude française, *Revue Management et Avenir*, 1, 15, p.9-29.

Boaventura J.M.J., Da Silva R.S., Bandeira-de-Melo, R. (2012), Corporate Financial Performance and Corporate Social Performance: Methodological Development and the Theoretical Contribution of Empirical Studies, *Revista Contabilidade & Finanças*, 23, p.232-245.

Brammer S., Millington A. (2008), Does it pay to be different? An analysis of the relationship between corporate social and financial performance, *Strategic Management Journal*, 29, 1, p.229-254.

Carroll A.B. (1979), A three dimensional conceptual model of corporate social performance, *Academy of Management Review*, 4, 4, p.497-505.

Carroll A.B., Shabana K.M. (2010), The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice, *International Journal of Management Reviews*, 23, 1p.85-105.

Chapple W., Moon J. (2005), Corporate Social Responsibility (CSR) in Asia, a Seven-Country Study of CSR Web Site Reporting, *Business Society*, December, 44, 4, p.415-441.

Chetty S., Naidoo R., Seetharam Y. (2015), The Impact of corporate social responsibility on firm's financial performance in South Africa, *Contemporary Economics*, 9, 2, p.193-214.

Choi J., Kim S., Yang D.H. (2018), Small and medium enterprises and the relation between social performance and financial performance: Empirical evidence from Korea, *Sustainability*, 10, 1816.

Commission Européenne (2011), *Nouvelle stratégie de l'UE en matière de RSE pour la période 2011-2014*, 3<sup>ème</sup> communication, octobre.

Dahlsrud A. (2006), How Corporate Social Responsibility is defined: an Analysis of Definitions, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15, p.1-13.

Dumitrescu D., Simionescu L. (2015), Empirical research regarding the influence of corporate social responsibility (CSR) activities on companies employees and financial performance, *Economic Computation, Economic cybernetics studies*, 49, 3, p.52-66.

Demaria S., Rigot S. (2018), Les divulgations d'informations environnementales des sociétés du CAC 40 sont-elles conformes aux recommandations de la Task force on Climate related Financial Disclosures (TCFD) ? 8<sup>èmes</sup> états généraux de la recherche comptables, *Les Actes*, [www.anc.gouv.fr](http://www.anc.gouv.fr), p.36- 40.

Depoers F., (2000), L'offre volontaire d'information des sociétés cotées : concept et mesure, *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 6, 2, septembre, p.115-131.

Dupuis J.C., Haned N., Le bas C. (2007), Un état des lieux de l'implication des PME dans le domaine de la responsabilité sociale, *Revue Internationale PME*, 20, 3, 147-164.

DiMaggio P.J., Powell W.W. (1983), The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, *American Sociological Review*, 48, 2, p.147-160.

Directive 2014/95/UE du 6 décembre du parlement européen et du conseil du 22 octobre 2014 modifiant la directive 2013/34/UE relative à la publication d'informations non financières.

Freeman R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, Pitman Publishing Ink.

Galant A., Cadez S. (2017), Corporate social responsibility and financial performance relationship: A review of measurement approaches, *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 30,1, p.676-693.

Garriga E., Mele D. (2004), Corporate social responsibility: Mapping the territory, *Journal of Business Ethics*, 53, p.51-71.

Girard D., Marchildon A. (2006), Banques, éthique et RSE : vers une perte de légitimité, *Management et sciences sociales*, 2, p.9-32.

Gond J.P., Igalens J. (2003), La mesure de la performance sociale de l'entreprise : une analyse critique et empirique des données ARESE, *Revue Française de Gestion des Ressources Humaines*, 50, p.111-130.

Graves S.B., Waddock S.A. (1999), A Look at the Financial-Social Performance Nexus when Quality of Management is Held Constant, *International Journal of Value-Based Management*, 12,1, p.87-99.

Hirigoyen G., Poulain-rehm T. (2015), Relationships between corporate social responsibility and financial performance: what is the causality? *Journal of Business and Management*, 4,1, p.18-43.

Kablan M.A. (2017), A Comparative Study on the Financial Performance before and After the Implementation of Corporate Social Responsibility at the Company Al madar Telecommunication Company as a Case Study », *Journal of Accounting and Auditing: Research and Practice*, Article ID 993686.

Kitzmueller M., Shimshack J. (2012), Economic perspectives on corporate social responsibility, *Journal of Economic Literature*, 50,1, p.51-84.

Laperche B., Uzunidis D. (2011), Responsabilité sociale et profit repenser les objectifs de l'entreprise, *Revue des Sciences de Gestion*, 247-248, janvier-avril, p.111-120.

Laskar N. (2018), Impact of Corporate Sustainability Reporting on Firm Performance: An Empirical Examination in Asia, *Journal of Asia Business Studies*, <https://doi.org/10.1108/JABS-11-2016-0157>.

Lin L., Hung P.H., Chou D.W., Lai C.W. (2018), Financial performance and corporate social responsibility: Empirical evidence from Taiwan, *Asia Pacific Management Review*, 1-11, <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2018.07.001>.

Loi relative aux nouvelles régulations économiques, *Journal officiel de la république française* du 16 mai 2001.

- McWilliams A., Siegel D. (2001), Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective, *Academy of Management Review*, 26,1, p.117-127.
- Moore G. (2001), Corporate social and financial performance: an investigation in the U.K. supermarket industry, *Journal of Business Ethics*, 34, p.299-315.
- McWilliams A., Siegel D. (2000), Corporate social responsibility and financial performance: correlation or miss pecification? *Strategic Management Journal*, 21, 5, May, p.603-609.
- Meyer J.W., Rowan B. (1977), Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony, *American Journal of Sociology*, 83, 2, p.340-363.
- Nelling E., Webb E. (2009), Corporate social responsibility and financial performance: the 'virtuous circle' revisited, *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 32, 2, p.197-209.
- Ngoc N.B. (2018), The effect of corporate social responsibility on financial performance: Evidence from credit institutions in Vietnam, *Asian Social Science*, 14, 4, p.109-122.
- Nguyen B.T.et al. (2015), Association between Corporate Social Responsibility Disclosures and Firm Value-Empirical Evidence from Vietnam, *International Journal of Accounting and Financial Reporting*, 2162-3082, <https://doi.org/10.5296/ijaf.v5i1.7394>.
- Ngokevina J.F. (2011), Sensibilisation des entreprises à la RSE et son impact sur la performance financière : une étude empirique, *Revue Sciences de Gestion*, 82, p.77-97.
- Orlitzky M., Schmidt F.L., Rynes S.L. (2003), Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis, *Organization Studies*, 24,3, p.403-441.
- Ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 relative à la publication d'informations non financières par certaines grandes entreprises et certains groupes d'entreprises, *Journal officiel de la république française* n°0169 du 21 juillet 2017.
- Preston L.E., Post J.E. (1981), Private Management and Public Policy, *California Management Review*, 23, 3, p.56-62.
- Rahman S. (2011), Evaluation of Definitions: Ten Dimensions of Corporate Social Responsibility, *World Review of Business Research*, 1,1, p.166-176.
- Renard Y.et al. (2013), The relationship between sustainability practices and financial performance of construction companies, *Smart and Sustainable Built Environment*, 2,1, p.6-27.
- Simionescu L.N., Gherghina S.C. (2014), Corporate social responsibility and corporate performance: empirical evidence from a panel of Bucharest Stock Exchange listed Companies, *Management and Marketing Challenges for the Knowledge Society*, 9, 4, p.439-458.

Strouhal J. et al. (2015), Finding the link between CSR reporting and corporate financial performance: evidence on Czech and Estonian list companies, *Central european businessreview*, 994, 3, p.45-58.

Sun L. (2012), Further evidence on the association between corporate social responsibility and financial performance, *International Journal of Law and Management*, 54, 6, p. 472-484.

Surroca J., TRIBOJA., Waddock S. (2009), Corporate responsibility and financial performance: The role of intangible resources, *Strategic management journal*, 31, 5, p.463-490.

Simpson W.G., Kohers T. (2002), The link between corporate social and financial performance: evidence from the banking industry, *Journal of Business Ethics*, 35, 2, p.97-109.

Ta H.T.T., Bui N.T. (2018), Effect of corporate social responsibility disclosure on financial performance, *Asian Journal of Finance and Accounting*, 10, 1, p.40-58.

Ullmann A. (1985), Data in search of a theory: A critical examination of the relationships among social performance, social disclosure and economic performance of U.S. firms, *Academy of Management Review*, 10, 3, p.540-557.

Waddock S., Graves S. (1997), The corporate social performance-financial performance link, *Strategic Management Journal*, 18, 4, p.303-319.

Wang Q., Dou J., Jia S. (2016), A meta-analytic review of corporate social responsibility and corporate financial performance: the moderating effect of contextual factors, *Business and Society*, 55, 8, p.1083-1121.

Yang F.J., Lin C.W., Chang Y.N. (2010), The linkage between corporate social performance and corporate financial performance African, *Journal of Business Management*, 4, p.406-413.



## Annexe : Liste des entreprises de l'étude

Secteurs d'activité	Entreprises
Energie	CGG -Engie -Total -Veolia Environnement
Biens d'équipement	Air liquide -Alstom -Aperam -Arcelor Mittal -Arkema - Bureau Veritas -Dassault Aviation -Edenred -Legrand - Rexel -SEB -Safran -Saint-Gobain -Schneider Electric - SPIE -Teleperformance -Vinci
Biens de consommation	AccorHotels -ALD Automotive -BiC -Elior Eutelsat - Faurecia-FDJ -Fnac Darty -Getlink -Hermes International - Ipsos -Kering -L'Oréal -Lagardere -LVMH -Maisons du Monde -Michelin-Plastic Omnium -Renault -Robert et Trigano -Ubisoft -Valeo -Verallia
Distribution alimentaire	Carrefour -Danone -Pernod Ricard
Santé	Essilor International -Sanofi
Banques et finance	Amundi -AXA -BNP Paribas -CNP Assurances -Coface - Crédit agricole -Eurazeo -Euronext -Gecina -Natixis - Nexity -Scor SE -Société générale -Wendel
Technologies de l'information	Atos -Capgemini -Dassault Systèmes -Publicis Groupe - Sodexo -Soitec-Solutions 30 -Sopra Steria - ST Microelectronics -Vivendi -Worldline
Télécommunications	Alten -Bouygues -Iliad -M6 Métropole Télévision - Orange - TF1
Transports	Air France -KLM -Airbus Group -Thales
Immobilier	Carmila -Covivio -Gecina -Icade -Unibail - Rodamco Westfield

Source : auteur

**La finance durable est-elle économiquement rentable en Afrique ?  
Le rôle des investisseurs étrangers**

**Does sustainable finance is economically profitable in Africa? The  
role of foreign investors**

**ZANGA ONGBWA Paul Dominique**

Enseignant chercheur

Ecole Supérieure Internationale du Génie Numérique de Sangmélima (Cameroun)

Université Inter-Etats Congo-Cameroun

[zangapaul@gmail.com](mailto:zangapaul@gmail.com)

## Résumé

En raison de leurs activités « trans-sectorielles et transnationales », les groupes bancaires contrôlent le secteur de la finance en Afrique. Toutefois, l'urgence d'un développement durable dans ce continent, impose à ces organisations bancaires la pratique d'une finance durable, susceptible d'entraver l'objectif de rentabilité. De la sorte, la présente recherche analyse l'influence des principes de la finance durable sur la rentabilité économique de 42 groupes bancaires implantées sur le continent africain entre 2005 et 2014. Les données employées émanent des rapports annuels et sont traitées par une estimation par la méthode de White. Au final, cette étude démontre que la finance durable affecte significativement la performance économique de ces banques. Bien plus, la responsabilité environnementale et la discrimination raciale affectent négativement et significativement la rentabilité économique. De même, la transparence financière est positivement et fortement corrélée la performance économique. Enfin, les investisseurs étrangers modèrent favorablement le comportement des groupes bancaires face à la finance durable.

**Mots-clés** : Finance durable ; Performance ; Banque ; Investisseurs étrangers ; RSE.

## Abstract

Due to their “cross-sectoral and transnational” activities, banking groups control the finance sector in Africa. However, the urgency of sustainable development in this continent requires these banking organizations to practice sustainable finance, which could hamper banks profitability. In this way, this research analyzes the influence of the principles of sustainable finance on the economic performance of 42 banking groups established on the African continent between 2005 and 2014. In that perspective, data used are from annual reports and processed by White's method. In the end, this study shows that sustainable finance significantly affects the economic performance of banks. Moreover, environmental responsibility and racial discrimination negatively and significantly affect economic profitability. Likewise, financial transparency is positively and strongly correlated with economic performance. Also, foreign investors favorably moderate the behavior of banking groups in the face of sustainable finance.

**Keywords**: Sustainable Finance; Performance; Banks; Foreign Investors; CSR.

## Introduction

Depuis des décennies, le développement du continent africain laisse apparaître de nombreuses carences d'ordre socio-économiques et environnementales. Dans cette optique, la Commission Economique pour l'Afrique (2016) note que le nombre de personnes vivant sous le seuil de pauvreté (fixé à 1,25 dollar des États-Unis par jour) est passé de 350 à 505 millions entre 1990 et 2010. L'empreinte écologique du continent a augmenté de 240% entre 1961 et 2008. Megevand (2013) note que l'Afrique a perdu 4067000 hectares de forêts chaque année entre 1990 et 2000 et il compte désormais parmi les régions les plus vulnérables. Enfin, les classements de l'organisme *transparency international* démontrent que les pays africains sont les plus corrompus au monde.

Si cette situation démontre la nécessité d'un développement durable, elle manifeste davantage l'urgence d'une finance durable. En effet, la finance est au cœur des politiques de développement et surtout en Afrique où les banques sont au centre de l'activité économique, faute de marchés financiers développés. Ce secteur attire plus d'investisseurs et notamment les banques transfrontalières<sup>1</sup>. Ces entreprises contrôlent plus de 70 % des parts de marché, l'essentiel du marché de la finance (banque, assurance, micro-finance, leasing, etc.) et réalisent plus de bénéfices que dans le reste du monde (NEPAD-OCDE, 2009).

Selon Krüger (2016), il n'existe pas une définition tranchée de la finance durable. Cependant, les acceptions convergent sur deux éléments clés. D'une part, il s'agit d'une approche de la finance qui a une vision à long terme et où la notion d'équité intergénérationnelle est centrale. D'autre part, la finance durable essaie d'intégrer dans les décisions financières, les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance d'entreprise. Cette dernière définition est au centre de cette étude et s'assimile dans la littérature à la responsabilité sociétale des banques qui connaît un engouement certain de nos jours. Ainsi, on note que dès la mise en place des *Equator Principles*, 34 institutions financières ont adhéré à ce programme, en vue d'établir des normes sociales et environnementales liées au financement des projets. Bien plus, plus de 200 organisations ont ratifiées l'initiative du Réseau Banktrack (*Collevocchio Declaration on Financial Institutions*), visant à surveiller les opérations du secteur financier et leurs effets sur

---

<sup>1</sup> Selon Beck et al (2014), une banque transfrontalière est une institution financière ayant une présence commerciale hors de son pays d'origine, au travers d'au moins une succursale ou filiale. Tout au long de cette étude, des expressions telles groupes bancaires, banques multinationales ou holdings bancaires sont utilisées pour désigner la même entité.

la société. Enfin, le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE) a donné lieu à un partenariat avec plus de 200 institutions financières, relativement à l'engagement en faveur du développement durable et la gestion environnementale.

Si la notion la finance durable fascine tant les institutions financières, il n'en demeure pas moins que l'opportunité économique d'une telle forme de bancarisation est incertaine. En effet, les banques à l'instar des groupes bancaires sont généralement des entités lucratives, soumises à l'objectif de rentabilité des actifs investis par les parties prenantes. Worrell et al (1995) souligne à ce propos que cette forme de financiarisation induit des charges additionnelles et de ce fait une diminution des bénéfices. Bien plus, la littérature souligne que les actionnaires étrangers ont un rôle modérateur dans la rentabilité des « investissements durables ». En effet, l'internationalisation des activités induit l'acquisition d'une « compétence durable » (à travers les phénomènes de cognition) qui est le plus souvent transféré à l'ensemble du portefeuille d'activités. Dans cette optique, Rappaport et Flaherty (1992) observent que les investisseurs internationaux ont tendance à autoréguler leur conduite, en exportant les meilleures pratiques vers les pays où la réglementation et les techniques managériales sont moins développées. Cette observation est empiriquement démontrée par les recherches de Chariri et al (2018) en Indonésie, Hua et Yanhong (2002) ainsi que Jiang et al (2013) en contexte chinois.

De ce qui précède, la question de recherche suivante est opportune : **En considérant les investisseurs étrangers comme une variable modératrice, quelle est l'influence de la finance durable sur la rentabilité économique des groupes bancaires en Afrique ?**

Cette recherche est d'une importance certaine. En effet, très peu de travaux empiriques s'intéressent à cette relation. De plus, les études en la matière souffrent généralement de partialité et ne sont pas concluantes. Enfin, la finance durable africaine est largement ignorée dans ces travaux.

Pour une meilleure illustration, la suite de ce travail présente le contexte de l'étude (1), le cadre théorique (2), la revue empirique (3), la méthodologie de recherche (4), les résultats obtenus (5) et les conclusions.

## 1. Les groupes bancaires et le développement de la finance durable en Afrique

Le continent africain connaît un fort déploiement des institutions financières et notamment les groupes bancaires qui dominent le paysage bancaire. Faute de marchés financiers développés, ces organisations bancaires sont au centre de l'activité économique. Elles constituent d'ailleurs la principale source de financement des entreprises, des États, des ménages et représentent près de 80 % des actifs du continent africain (NEPAD-OCDE, 2009). Cette situation est favorisée par la structure organisationnelle de ces banques (filiales, bureaux de représentations, banques affiliées et succursales) qui permet une meilleure représentativité à l'échelle du continent. Dans cette perspective, Beck et al (2014) notent qu'entre 1995 et 2009, le nombre de succursales ou de filiales bancaires transfrontalières a pratiquement doublé en passant de 120 à 227. Au plan individuel, ces auteurs notent que la présence du groupe bancaire togolais *Ecobank* est passée de 11 à 32 pays africains entre 2000 et 2013. La banque nigérienne *United Bank for Africa* a renforcé sa présence en passant de 1 à 19 pays. Le groupe marocain *Attijariwafa Bank* est passé de 1 à 12 pays, après acquisition des succursales de la banque française *Crédit Agricole* en Afrique. Enfin, la banque marocaine *BMCE* est passée de 2 à 18 pays sur la même période, grâce à l'acquisition stratégique de *Bank of Africa*.

En Afrique, le développement de la finance durable est palpable. Barmaki et Aitcheikh (2014) remarquent à ce propos que le continent a réalisé des avancées considérables. Cette expansion est impulsée par une réelle volonté politique. En effet, plusieurs pays africains, dont l'Afrique du Sud, l'Éthiopie, le Kenya et le Ghana ont mis sur pied des initiatives visant à promouvoir des modes de développement durable. Plus de 30 pays africains ont adopté en 2010, la déclaration de la conférence panafricaine sur la biodiversité de Libreville, dont le thème portait sur : « *Biodiversité et lutte contre la pauvreté : quelles opportunités pour l'Afrique ?* ». À côté de cela, la Banque Africaine de Développement (BAD) a mis sur pied plusieurs programmes, visant à assurer une croissance durable sur le continent.

À côté de cela, le secteur bancaire africain s'est engagé à émettre des Green Bonds, à hauteur d'un 1 milliard de Dirhams à la suite de la Conférence COP 22. Le continent connaît un fort développement des services financiers verts (Guichets à billets, Banque en ligne, banque mobile, etc.) au sens d'Azad et Samanlou (2016). Plusieurs initiatives témoignent l'engagement des établissements financiers au développement durable (*Morocco Sustainable Energy Financing Facility, Climate Finance Day in Africa*, etc.). La banque sud-africaine *Standard Bank* est représentée dans le classement *Global 100 Most Sustainable Corporations in the World* en 2013. La banque béninoise *Ecobank* a adopté les *Equator Principles* en 2012.

Elle est membre du PNUÉ et a adhéré au *Global Reporting Initiative* (GRI) en 2011. Enfin, l'Agence Française de Développement (2010) a par exemple ouvert une ligne de financement vert à la *Standard Bank Mauritius*, la *Banque des Mascareignes*, la *Mauritius Commercial Bank* et la *State Bank of Mauritius*. Au regard de la littérature, les motivations d'une telle forme de bancarisation sont plurielles et controversées.

## 2. Cadre théorique de la finance durable au sein des organisations bancaires

Dans la doctrine, l'opportunité de la finance durable est discutée. Pour la théorie du signal, les banques rentables s'investissent dans le développement durable afin de mettre en exergue la qualité de leur gestion, leur performance et attirer *in fine* plus d'investisseurs. De même, le paradigme actionnarial justifie la bancarisation durable, par la volonté d'atténuer les conflits d'agence, entre les banquiers et les investisseurs responsables. Pour les cognitivistes, l'acquisition d'une connaissance spécifique, à même d'accroître la performance bancaire justifie un engagement durable. Toutefois, Gadioux (2010) consacre la théorie de la légitimité et celle des parties prenantes au centre des activités des banques durables ou responsables.

Allant dans le sens de la théorie de la légitimité, les banques dans le cadre du développement durable agissent en conformité aux valeurs sociétales, en échange de l'acceptation de leur produit et/ou survie (Suchman, 1995). Ainsi, elles peuvent adopter une approche stratégique qui consiste à considérer la légitimité comme une ressource opérationnelle que les organisations peuvent extraire de leur environnement et s'en servir à des fins de rentabilité. Dans une approche institutionnelle, les banques envisagent la finance durable comme un ensemble de croyances qui les poussent à maintenir des apparences extérieures, car une mauvaise réputation peut être synonyme de sous-performance.

A l'opposé, la théorie des parties prenantes estime que le développement de la finance durable résulte de la volonté d'intégrer les aspirations des parties prenantes, de plus en plus imprégnées de *valeurs durables*. En effet, cette théorie reconnaît l'existence des parties prenantes ou tout groupe ou individu pouvant affecter ou être affecté par l'atteinte des objectifs de l'organisation (Freeman, 1984, p. 25). Dans cette optique, l'entreprise n'est plus la propriété des seuls actionnaires, mais alors de l'ensemble des stakeholders. A la suite des pressions des parties prenantes (Etats, salariés, épargnants, etc.), les banques adoptent ainsi

des pratiques bancaires durables, par crainte d'une mauvaise réputation ou d'un rejet massif des services.

Allant dans le sens de la pression des parties prenantes, Chariri et al (2018) constatent que les actionnaires étrangers sont plus exigeants des pratiques durables et ont une meilleure « compétence ». Allant dans le sens des théories cognitives (théories comportementales, évolutionnistes, des ressources et des compétences ainsi que la dépendance envers les ressources), les actionnaires étrangers sont des véritables catalyseurs des investissements durables. En effet, la multinationalisation des investissements induit l'acquisition d'une « expertise durable » (à travers les phénomènes d'apprentissage) qui est le plus souvent transférée à l'ensemble du portefeuille d'activités. Ainsi, les banques locales ayant ouvert leurs capitaux aux investisseurs étrangers, bénéficient généralement d'un transfert de connaissance en matière de développement durable. Cette dernière expertise leur permet de mieux gérer et de rentabiliser les investissements durables. C'est dans cette perspective que cette recherche considère la propriété étrangère comme une variable modératrice de la rentabilité économique des activités bancaires durables.

Au regard des travaux empiriques, une absence de consensus se dégage relativement à l'influence de la finance durable sur la performance.

### **3. La finance durable : une pratique bancaire controversée**

Afin de rester conforme à l'acception de la finance durable de Krüger (2016), cette étude distingue l'aspect environnemental (responsabilité environnementale), social (discrimination raciale), de gouvernance des entreprises (transparence) et le rôle modérateur des investisseurs étrangers.

#### **3.1 Responsabilité environnementale et performance des banques**

La préservation des écosystèmes est inhérente aux activités bancaires et relève de la responsabilité environnementale qui désigne l'obligation des banquiers de prendre des mesures qui protègent la nature, ainsi que leurs propres intérêts. Toutefois, la rentabilité de cet engagement écologique est moins certaine au regard de la littérature. Ainsi, Jo et al (2015) ont analysé l'influence de la responsabilité environnementale sur la performance de 4924 établissements financiers recensés dans 29 pays entre 2002 et 2011. Au terme d'une



régression en données de panel, ils démontrent que de faibles « charges écologiques » augmentent à long terme la performance des institutions financières. De même, la rentabilité des technologies vertes, s'observe au terme de la première ou de la deuxième année précédent l'investissement. Dans la continuité, Azad et Samanlou (2016) ont analysé l'influence de 23 facteurs susceptibles d'entraver la compétitivité des *banques vertes* à Téhéran. De la sorte, ils consultent 230 experts à travers des questionnaires. Au final, ils concluent que l'adoption des procédures vertes, la banque en ligne, la banque mobile, les produits financiers verts, les crédits bancaires verts et les stratégies vertes sont positivement et significativement corrélés à la compétitivité. Dans cette lignée, on peut citer les travaux de Wahba (2008) en Egypte.

En contexte kenyan, Sali Sheikh (2014) a étudié l'effet des opérations vertes, sur le retour sur investissement de 43 banques en avril 2014. Au terme de cette étude, il conclut d'une relation positive mais non significative entre la performance des banques et les opérations vertes. Un résultat similaire a notamment été obtenu par Rajput et al (2013) en Inde.

Dans un autre registre, Hamilton (1995) démontre que les banques qui divulguent des informations sur leur empreinte carbone et contrôlent leur niveau de pollution tendent à être moins rentables. Worrell et al. (1995) montrent qu'il existe un lien négatif entre la responsabilité environnementale des banques et la rentabilité financière. Au Bangladesh, Rahman et Barua (2016) constatent une moindre performance des banques vertes. Ils justifient cet état de fait par l'absence d'une main d'œuvre qualifiée, des connaissances managériales moins appropriées, les charges inhérentes à la mise en place des équipements écologiques et la moindre importance accordée aux questions environnementales.

Sur la base des préceptes des théories de la légitimité et des parties prenantes ainsi que les travaux empiriques d'Azad et Samanlou (2016) et Wahba (2008), on postule que :

*H<sub>1</sub> : La préservation de l'environnement améliorerait la performance bancaire.*

### 3.2 Discrimination raciale et performance bancaire

De nos jours la discrimination raciale constitue une problématique majeure pour les organisations à vocation internationale. Même si, certains auteurs considèrent cette variable comme une « dimension invisible de la diversité » (et donc inopérante pour la recherche), Nkomo (1992) estime que traitée comme objective et non pas comme expérience, la race entraîne des conséquences prévisibles sur l'organisation, liées aux stéréotypes ou aux préjugés. Dans la même lignée, Nkomo et Stewart (2006) affirment que l'apport des études sur la race sont importantes en tant qu'elles partent de témoignages qui rendent compte des pratiques d'exclusion et de discrimination subies par des groupes minoritaires. Allant dans le sens des théories cognitives, l'insertion des minorités raciales est porteuse de connaissances et même de ressources à même de booster la rentabilité des organisations.

Allant dans ce sens, Litvin (2006) note que plus les organisations recrutent des employés différents (en termes de race par exemple), mieux elle est gérée et plus le rendement est maximisé. Cette observation est empiriquement soutenue par les travaux de Herring (2009) aux Etats-Unis. En effet, cet auteur s'appuie sur un échantillon de 506 entreprises américaines dont les données émanent de la « National Organizations Survey » sur la période allant de 1996 à 1997. Ainsi, il conclut que la diversité raciale est positivement et significativement associée à l'augmentation des ventes, le nombre de clients, les profits et les parts de marché.

A l'opposé, Orlando (2000) à partir d'un échantillon de 574 banques américaines démontre que la discrimination raciale n'est pas significativement associée à la rentabilité des capitaux investis. Dans la même lignée, Roberson et Park (2006) concluent sur la base d'un échantillon de 100 firmes américaines cotées entre 1998 et 2003 que la performance des entreprises a tendance à diminuer au fur et à mesure que le nombre de minorité raciale augmente au sein de l'équipe dirigeante. Pour ces auteurs, l'intégration des minorités raciale induit plus de conflits, des problèmes de coordination et in fine une moindre performance.

Conformément au cadre théorique (théorie de la légitimité et celle des parties prenantes), on postule que :

*H<sub>2</sub> : La discrimination raciale réduirait les marges bénéficiaires des banques.*

### 3.3 transparence et rentabilité des banques

L'exigence de transparence est indispensable dans le secteur bancaire, en ce sens que les banques sont les organisations les plus opaques (Morgan, 2002). Cette exigence est généralement satisfaite à travers une meilleure divulgation d'informations. Toutefois, les recherches ne s'accordent pas sur les vertus financières de cette pratique. Ainsi, Hossain (2008) a analysé la divulgation d'informations de 38 banques en 2004. Au terme de cette étude, il démontre que la communication bancaire est négativement et significativement associée à la performance. Dans une logique similaire, Wallace et al (1994) ne trouvent pas de relation significative entre la transparence et les profits.

Toutefois, Cerf (1961) a étudié la qualité de l'information divulguée dans les rapports annuels de 258 sociétés américaines, à travers une grille d'observation comportant 34 items. Au final, il conclut que la publication volontaire d'informations est positivement corrélée à la rentabilité. Un résultat similaire est observé par Raffournier (1995) en Suisse.

*H<sub>3</sub>: La transparence bancaire améliorerait la rentabilité des banques.*

### **3.4 Les investisseurs étrangers et la rentabilité des investissements durables**

Au regard de la littérature, le rôle des investisseurs étrangers dans la rentabilisation des investissements durables est en proie à des controverses. Dans une étude menée en Chine, Hua et Yanhong (2002) analysent l'influence de l'actionnariat sur la performance environnementale de 1000 entreprises en 1999. Les résultats démontrent que les entreprises disposant d'actionnaires étrangers ont une meilleure performance environnementale que celles ayant des investisseurs étatiques ou privés. Dans le même contexte, Jiang et al (2013) aboutissent à un résultat analogue. De même, Chariri et al (2018) démontrent à partir d'un échantillon de 54 entreprises indonésiennes observé entre 2009 et 2014 que la proportion de capital détenu par les actionnaires étrangers affecte positivement et significativement les investissements durables.

Dans une toute autre logique, Telle (2006) montre que les investisseurs sont généralement réfractaires au développement durable, en ce sens qu'il est coûteux (du fait des charges financières liées à la mise en place des équipements écologiques) et nuit à l'expansion des activités. Dans une optique similaire, les travaux de Korten (1995) démontrent que les investisseurs internationaux ont tendance à mener des activités polluantes dans les pays où les

réglementations en matière environnementale sont laxistes. De la sorte, elles bénéficient des différences de régulation entre les pays où elles opèrent.

Partant des travaux de Chariri et al (2018), Jiang et al (2013) ainsi que Hua et Yanhong (2002), on formule l'hypothèse suivante :

*H<sub>4</sub> : Les investisseurs étrangers modèreraient la rentabilité de la finance durable.*

#### **4. Présentation de la méthodologie de recherche**

La méthodologie employée est essentiellement hypothético-déductive. Elle s'appuie sur un échantillon de 42 groupes bancaires disposant d'implantations (banque, assurance, micro-finance, crédit-bail et métier de bourses) sur le continent africain. Ces institutions financières résultent de la liste des banques transfrontalières africains édictées par Beck et al (2014, P.66). Afin de constituer cet échantillon, la méthode d'échantillonnage par choix raisonné a été privilégiée. En effet, partant d'une centaine de holdings bancaires recensés, un échantillon de 42 banques multinationales a été retenu sur la base de la disponibilité des informations. Le choix de ces établissements financiers se justifie par le fait qu'ils contrôlent la finance africaine. En effet, ils disposent de plus de 70 % des parts de marché et représentent près de 80 % des actifs financiers (NEPAD-OCDE, 2009). Bien plus, leurs investissements transnationaux et transrégionaux permettent la réalisation d'une recherche à vocation continentale.

Afin d'assurer une meilleure représentativité à l'échelle du continent, cet échantillon comprend 3 banques originaires d'Afrique de l'Ouest, 2 banques de l'Afrique Centrale, 7 banques du Maghreb, 8 banques nigérianes, 4 banques d'Afrique de l'Est, 3 banques de l'Afrique Australe, 7 banques sud-africaines et 8 banques occidentales dont la présence est indéniable au secteur bancaire (Beck et al, 2014). Cette répartition spatiale s'inspire des travaux de Nyantaky et Sy (2015) sur la convergence des réglementations et des pratiques bancaires en Afrique.

Les données relatives aux banques multinationales sont issues des rapports annuels, collectées entre mars et juin 2016. Ces rapports annuels ont été téléchargés sur les sites internet des différentes banques. S'agissant de la période de l'étude, elle porte sur la décennie 2005-2014. L'année 2005 cadre avec le lancement des principaux programmes en matière de

développement durable (Equator Principles, GRI, PNUE, etc.), tandis que l'année 2014 se réfère à la disponibilité des rapports annuels pour la majorité des banques de l'échantillon.

La variable dépendante de cette étude est **la rentabilité économique (ROA)**. Il s'agit de l'utilisation des actifs par le banquier en vue de générer des bénéfices. Dans le cas d'espèce, cette variable est mesurée par le rapport entre le résultat net et le total des actifs.

Au titre de variable indépendante, on distingue :

**La responsabilité environnementale (env)** : elle désigne la moyenne des mesures vertes mises en place par la banque en vue de la préservation de la nature. Cette méthode est par ailleurs préconisée par Li et al (2016). Ainsi, une liste de 20 items, inspirée de Canadian Bankers Association (2014) et des travaux de Sali Sheikh (2014) au Kenya sert de référentiel. Ces mesures concernent l'usage des téléconférences ; le recyclage des déchets ; la réduction de la consommation d'eau ; la diminution de la consommation d'énergie ; la réduction de l'usage du papier ; la mise en place de la banque en ligne ; la mise en place de la banque mobile ; la mise en place des guichets à billets ; la réalisation des investissements socialement responsables ; la mise en place d'un plan d'épargne verte ; la lutte contre la pollution ; la recherche en matière environnementale ; l'évaluation de l'empreinte carbone de la banque ; la formation des employés à la protection de la nature, la désignation d'un responsable en charge des questions environnementales ; la définition des standards environnementaux adoptés ; l'évaluation de l'impact environnemental des projets financés ; la catégorisation des projets financés ; les visites sur le terrain avant de financer certains projets et la consultation des rapports des tiers sur proposition. Cette échelle de mesure est fiable d'un point de vue de l'alpha de Cronbach à hauteur de 0.874.

**La discrimination raciale (discrim)** : cette variable apprécie le niveau d'engagement vis-à-vis de la communauté. Elle est mesurée par le logarithme népérien du montant des investissements à caractère philanthropique du groupe bancaire.

**La transparence bancaire (transp)** : elle désigne dans le cas d'espèce l'étendue de la communication dans les rapports annuels. Elle est calculée à travers la grille d'observation de 120 items de Zanga (2015) et un système de notation binaire prenant la valeur 1 si l'information recherchée est publiée et la valeur 0 si non). Cette grille est jugée fiable d'un point de vue de l'alpha de Cronbach (0,984) et des corrélations inter items (0,527).

**L'actionnariat étranger** (étranger) : il s'agit de tout détenteur de titre de propriété, originaire d'une région autre que le pays d'origine de la banque. Cette variable est mesurée par la proportion de capital détenu par les investisseurs étrangers (Chariri et al, 2018).

Le tableau suivant donne une synthèse des mesures des variables.

Tableau 1 : Synthèse des variables de l'étude

Variabes	Désignations	Mesures	Signe prévu	Sources
<i>ROA</i>	Rentabilité économique	Bénéfices net / total actifs		Ben Bouheni (2015)
<i>Env</i>	Responsabilité environnementale	Moyenne de mesures vertes mises en place par la banque	+	Li et al (2016)
<i>discrim</i>	Discrimination raciale	Proportion d'africain au sein de l'équipe dirigeante	-	Auteur
<i>Transp</i>	Transparence financière	Etendue de la communication à travers les rapports annuels	+	Zanga (2015)
<i>étranger</i>	Investisseurs étrangers	Proportion d'actionnaires étranger dans le capital de la banque	+	Chariri et al (2018)

Source : auteur

Le traitement des données s'est effectué par une régression en données de panel, conformément aux travaux de Li et al (2016). Pour cela les tests de Fisher, de Hausman et de Breusch-Pagan ont permis de déceler respectivement les effets communs, fixes et ou aléatoires. En cas de problème d'hétéroscédasticité des résidus ou d'autocorrélation des erreurs, une estimation par la méthode des moindres carrés généralisés ou celle de White est appliquée. Compte tenu de la variable modératrice, le modèle s'écrit comme suit :

$$ROA_{it} = a_0 + b_1 X_{it} + b_2 \text{étranger}_{it} + b_3 X_{it} * \text{étranger}_{it} + \varepsilon_{it}$$

$ROA_{it}$  = rentabilité économique de la banque i à la période t ;

$X_{it}$  = Variable de la finance durable du groupe bancaire i à la période t

$\text{étranger}_{it}$  = investisseurs étrangers du groupe bancaire i à la période t

$X_{it}$ \*étranger $_{it}$  = variable centrale (produit des variables X et étranger) du groupe bancaire i à la période t

a et b = coefficients de corrélation ;  $\varepsilon$  = résidu

## 5. Analyse et présentation des résultats

Cette partie présente les statistiques descriptives (1) et les principaux résultats (2).

### 5.1 Présentation des statistiques descriptives et de la colinéarité entre les variables

Le tableau suivant fait une synthèse des statistiques descriptives et de l'analyse de la colinéarité entre les variables indépendantes.

Tableau 2 : Synthèse des statistiques descriptives et de la colinéarité entre les variables

	Moyenne	Ecart-type	Maximum	Minimum	<i>Env</i>	<i>discrim</i>	<i>transp</i>	<i>varcent</i>	<i>étranger</i>
<i>ROA</i>	0.023	0.097	1.870	-0.062					
<i>Env</i>	0.351	0.264	0.95	0	1.000				
<i>Discrim</i>	0.482	0.401	1	0	-0.417	1.000			
<i>Transp</i>	0.59	0.264	0.96	0	0.444	-0.018	1.000		
<i>Varcent</i>	0.017	0.04	0.29	0	0.198	0.124	0.272	1.000	
<i>étranger</i>	0.18	0.284	1	0	0.123	-0.104	0.222	0.606	1.000

Source : auteur

*ROA* = Rentabilité économique ; *env* = Responsabilité environnementale ; *discrim* = discrimination raciale ; *transp* = transparence financière ; *varcent* = variable centrale ; *étranger* = investisseurs étrangers

Le tableau ci-dessus montre une performance médiocre des groupes bancaires ( $Y=0.023$ ). Cette observation est généralisable dans la mesure où l'écart type de cette variable est fortement concentré. Cette situation augure un contexte économique difficile (crise des *Subprimes*, baisse des cours du pétrole, menaces terroristes, etc.) qui induit une faible rentabilité des organisations bancaires.

Relativement au niveau de responsabilité environnementale des holdings bancaires (*env*), on conclut d'une sous-appropriation des *valeurs managériales vertes* dans l'ensemble de

l'échantillon. En effet, la moyenne de cette variable est faible et son écart-type concentré. On peut justifier cette statistique par un cadre réglementaire moins développé et l'absence d'une culture de préservation des écosystèmes dans organisations bancaires.

D'un point de vue social, on remarque que la moyenne de discrimination raciale est satisfaisante (48,2%). Toutefois, on observe une forte disparité de cette pratique en raison du niveau élevé de l'écart-type. Cette dernière statistique traduit la persévérance de la discrimination ou de la sous-représentation des africains au sein des organes de gestion des grandes entreprises.

Le niveau de transparence des banques transfrontalières en Afrique est satisfaisant (59%). Il s'agit d'une tendance généralisable car l'écart type de cette variable est concentré (0.265). On peut justifier cette statistique par l'arrivée des investisseurs étrangers qui exigent le plus souvent une plus grande clairvoyance managériale en vue d'un investissement éventuel.

On remarque également une présence considérable des investisseurs étrangers dans les capitaux des organisations bancaires en Afrique. Ce constat est généralisable du fait de la concentration de l'écart-type de la variable *étranger*. Cette situation se justifie par le désengagement des États africains et la libéralisation du secteur bancaire après la crise des années 90. Dès lors, les banques africaines ont connu l'arrivée des investisseurs étrangers dans leurs capitaux. Ce mouvement s'est amplifié dans les années 2000, avec l'internationalisation des activités des actionnaires institutionnels. En effet, dans le cadre de la diversification de leur portefeuille et face au resserrement des marchés occidentaux, ces investisseurs ont internationalisé leurs activités sur le continent africain.

Enfin, on conclut d'une absence de colinéarité entre les variables indépendantes. En effet, aucune modalité n'excède la valeur 0.7 qui traduit l'existence de colinéarité.



## 5.2 Analyse et présentation des principaux résultats

Au terme du traitement des données grâce au logiciel Stata 12, le tableau 3 est constitué.

Tableau 3 : Synthèse des analyses économétriques

Nombre d'observations				409			
Chi 2 de Breush-Pagan (hétéroscédasticité)				<b>(648.99)</b> ***			
Chi 2 de Breusch-Godfrey (autocorrélation)				<b>(10.519)</b> ***			
R <sup>2</sup>	Constante	<i>env</i>	<i>discrim</i>	<i>transp</i>	<i>varcent</i>	<i>étranger</i>	Fisher
<b>0.036</b>	0.037	<b>-0.079</b>	<b>-0.033</b>	<b>0.057</b>	<b>0.129</b>	<b>-0.034</b>	(5, 362)
<b>(5.82)</b> ***	(3.22)***	<b>(-2.30)</b> **	<b>(-1.71)</b> *	<b>(1.96)</b> *	<b>(2.84)</b> ***	<b>(-2.12)</b> ***	(0.08)
*, **, *** différence significative respectivement au seuil de 10%, 5% et 1%							
<i>env</i> = Responsabilité environnementale ; <i>discrim</i> = discrimination raciale ; <i>transp</i> = transparence financière ; <i>varcent</i> = variable centrale ; <i>étranger</i> = investisseurs étrangers							

Source : auteur

Le tableau ci-dessus montre que la finance durable affecte significativement la rentabilité économique des groupes bancaires implantés sur le continent africain (car le R<sup>2</sup> est significatif). Ceci augure une certaine rentabilité économique de la finance durable en Afrique. De même, les analyses démontrent que le modèle employé est à effets communs. On peut conclure d'une généralisation des comportements des banques multinationales u-égard des pratiques bancaires durables. Le modèle employé montre la présence d'hétéroscédasticité des résidus et l'absence d'autocorrélation des erreurs. Afin de remédier à ce problème, une estimation par la méthode de White a été effectuée.

Relativement aux variables, on note que la responsabilité environnementale affecte négativement et significativement la performance économique des banques transfrontalières en Afrique. Ce résultat est contraire à la première hypothèse et le cadre théorique (théorie des parties prenantes et légitimité). Il conforte les travaux de Worrell et al (1995) en Suisse. On peut expliquer ce résultat par les charges financières liées à la mise en place des infrastructures écologiques qui impliquent le plus souvent une réduction des marges bénéficiaires.

On observe également que la discrimination raciale ou la proportion de managers africains au sein des organisations bancaires en Afrique affecte négativement et significativement la

rentabilité économique. Cette conclusion conforte la deuxième hypothèse de cette étude ainsi que le cadre théorique. Dans la littérature, un résultat analogue est établi par Roberson et Park (2006) ainsi que Orlando (2000) aux États-Unis. Dans la pratique, on peut dire que la mixité raciale induit des conflits d'agence et des problèmes de coordination au sein des banques ; toute chose susceptible d'inhiber la performance économique.

Le tableau 3 indique que la transparence influence positivement et significativement les marges bénéficiaires des groupes bancaires en Afrique. Ce résultat est conforme à nos prédictions (troisième hypothèse et cadre théorique). Dans la littérature, Cerf (1961) et Raffournier (1995) ont abouti à un résultat similaire respectivement aux États-Unis et en Suisse.

Afin de justifier cette performance, Zanga (2015) conclut que la transparence constitue pour les entreprises, un outil de marketing en ce sens qu'elle permet de fidéliser les clients, de connaître les désidératas de ces derniers et de mener un marketing relationnel. Elle permet également d'améliorer l'image de l'entreprise à travers la communication institutionnelle. De plus, une meilleure visibilité de l'entreprise permet une atténuation des conflits d'agence grâce à la réduction des coûts d'agence et les asymétries informationnelles. Enfin, la diffusion publique d'informations augmente la liquidité des titres, réduit le coût du capital et l'ampleur de la recherche d'informations privées.

Enfin, on constate que les investisseurs étrangers modèrent positivement la rentabilité de la finance durable en Afrique. Cette conclusion est conforme à la quatrième hypothèse de cette recherche ainsi que le cadre théorique. Un rapprochement peut être fait avec les travaux de Chariri et al (2018) en Indonésie, Hua et Yanhong (2002) ainsi que Jiang et al (2013) en contexte chinois. On peut donc dire que face à la nécessité de développement durable en Afrique, les investisseurs étrangers sont plus favorables et exigeants de financements verts (Chariri et al, 2018). Dans une posture cognitiviste, on conclut que la diversification du portefeuille des actionnaires étrangers induit l'acquisition d'une compétence spécifique qui est alors transférée à l'ensemble du portefeuille d'investissement. Dans cette lignée, Rappaport et Flaherty (1992) montrent que les multinationales (et donc les banques multinationales) ont tendance à autoréguler leur conduite en exportant les meilleures pratiques bancaires vers les régions où la réglementation demeure laxiste.

## Conclusion générale

Dans un contexte africain où le besoin de développement durable est notoire, la présente recherche analyse l'influence des pratiques de la finance durable sur le niveau de rentabilité économique de banques transfrontalières implantées sur le continent africain. Ainsi, 42 groupes bancaires sont observés sur la période allant de 2005 à 2014. Les données employées proviennent des rapports annuels et sont traitées par une estimation par la méthode de White.

Au final, cette recherche conclut que les pratiques de la finance durable affectent significativement à un seuil de 1% la performance économique des holdings bancaires en Afrique. Bien plus, la responsabilité environnementale et la discrimination raciale affectent négativement et significativement la rentabilité économique. De même, la transparence financière est positivement et fortement corrélée la performance économique. Enfin, les investisseurs étrangers modèrent favorablement le comportement des groupes bancaires face à la finance durable.

En terme d'implications managériales, cette étude montre une rentabilité limitée ou mitigée de la finance durable en Afrique et une contribution significative des investisseurs étrangers. A cet effet, les gouvernements et les banques devraient travailler davantage afin de rendre plus rentable cette forme de bancarisation. Ainsi, la défiscalisation ou la vulgarisation des investissements verts, serait des initiatives louables. Un renforcement de la réglementation bancaire induirait plus de transparence, tout comme la proportion des investissements étrangers serait d'un très grand apport.

En guise de perspective, cette recherche gagnerait à intégrer davantage de variables médiatrices (féminisme, culture africaine, la culture d'entreprise, la responsabilité civique, investisseurs institutionnels, etc.) et explicatives (émission de carbone, volume de crédits verts, recyclage des déchets, etc.) de la finance durable. De même, l'aspect intergénérationnel inhérent à la finance durable devrait être privilégié, tout comme des analyses régionales et nationales. Ces développements constituent donc des pistes de recherches intéressantes.

**Références bibliographiques**

Agence Française de Développement (2010). « L'AFD et la finance environnementale », Document recherche, [www.afd.fr](http://www.afd.fr).

Azad N. et Samanlou V. (2016). « Identifying and ranking the affecting factors of the green banking on banks competitive market (state- owned banks and private population of Tehran”’, *The Caspian Sea Journal*, Vol. 10, N° 16.

Barmaki L. et Aitcheikh D. (2014). « Responsabilité sociétale des entreprises en Afrique: approche comparative (Afrique du Sud, Maroc, Sénégal et Tunisie) ». *Dossiers de Recherches en Economie et Gestion* : 3<sup>ème</sup> numéro.

Beck T., Fuchs M., Singer D. et Witte M. (2014). « Les activités bancaires transfrontalières au service de l’Afrique », document de recherche publié par la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit, 190p. [www.giz.de](http://www.giz.de).

Ben, Bouheni, F., (2015). « L’impact des mécanismes de la gouvernance sur la performance des groupes bancaires français », *Revue de Management et de Stratégie*, Vol. 12, N° 2, p. 46-72, [www.revue-rms.fr](http://www.revue-rms.fr).

Bohren O. et Strom R. (2005). *Aligned, informed and decisive: Characteristics of value creating boards*. Working Paper, Norwegian School of Management BI.

Canadian Bankers Association (2014). *Banks and Environment*. [www.cba.ca](http://www.cba.ca).

Cerf, A., (1961). *Corporate reporting and investment decisions*. University of California, Berkeley.

Chariri A., Sari Br Bukit G., Bethary Eklesia O., Christi B. et Meirisa Tarigan D. (2018) “Does Green Investment Increase Financial Performance? Empirical Evidence from Indonesian Companies”, *E3S Web of Conferences*, Vol. 31, <https://doi.org/10.1051/e3sconf/20183109001>.

Commission Economique pour l’Afrique (2016). « Vers une industrialisation verte en Afrique », Document de recherche, [www.uneca.org](http://www.uneca.org).

Freeman R., (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Pitman Publishing Inc, 275p.

Gadioux S. (2010). « Qu'est-ce qu'une banque responsable ? Repères théoriques, pratiques et perspectives », *Management & Avenir* 2010/8 (n° 38), p. 33-51.

Hamilton J. (1995). “Pollution as news: media and stock market reactions to the toxic release inventory data”, *Journal of Environmental Economics and Management*, 28(1), 98–113.

Herring C. (2009). « Does Diversity Pay ?: Race, Gender, and the Business Case for Diversity », *American Sociological Review*, Vol. 74 (April:208–224)

Hossain M., (2008). “The extent of disclosure in annual reports of banking companies: the case of India”, *European Journal of Scientific Research*, Vol. 23, N° 4, p. 659-680.

Hua W. et Yanhong J. (2002). *Industrial ownership and environmental performance: evidence from china*, World Bank Policy Research Working Paper N° 2936, December 2002, 28p.

Jo H., Hakkon K. et Kwangwoo P. (2015). “Corporate Environmental Responsibility and Firm Performance in the Financial Services Sector”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 131, p. 257–284, DOI 10.1007/s10551-014-2276-7.

Krüger P. (2016) « La finance durable et la Suisse », *La Vie économique*, Vol. 1, N° 2, p.65-76.

Li J., Zhao F., Chen S., Jiang W., Liu T. et Shi S. (2016). “Gender Diversity on Boards and Firms’ Environmental Policy”. *Business Strategy and the Environment*, DOI: 10.1002/bse.1918.

Litvin D. (2006). « Making Space for a Better Case ». Dans *Handbook of Workplace Diversity*. Sous dir. Alison M. Konrad, Pushkala Prasad et Judith M Pringle, London: Sage. P. 75-94

Megevand C. (2013) *Dynamiques de déforestation dans le bassin du Congo: Réconcilier la croissance économique et la protection de la forêt*. Working paper, World Bank, Washington, DC.

Morgan, D., (2002). "Rating banks: risk and uncertainty in an opaque industry". *American Economic Review*, Vol. 92, N° 4, p. 874-888.

NEPAD-OCDE (2009). *Afrique : développer les marchés financiers pour la croissance et l'investissement*. Document de travail de la réunion ministérielle et la table ronde d'experts de l'initiative NEPAD-OCDE, 25p.

Nkomo M. (1996). «Identities and the Complexities of Diversity». Dans *Diversity in Work Teams. Research Paradigms for a Changing Workplace*, sous la dir. de Susan E. Jackson et Marian Ruderman. Washington: American Psychological Association, p. 247-253.

Nkomo M. et Stewart M. (2006). « Diverse Identities », *Handbook of Organizations Studies*. 2nd edition, sous la dir. S. Clegg, W. R Nord and S.Hardy New York: Sage, p. 520-540.

Nyantaky E. et Sy M. (2015). « Le système bancaire en Afrique : principaux faits et défis », Bureau de l'économiste en chef, AEB Vol. 6, N° 5.

Orlando R. (2000). "Racial Diversity, Business Strategy, and Firm Performance: A Resource-Based View", *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 2, 164-177.

Raffournier, B., (1995). "The determinants of voluntary financial disclosure by Swiss listed companies", *The European Accounting Review*, Vol. 4, N° 2, p. 261-280.

Rahman M. et Barua S. 2016. "The Design and Adoption of Green Banking Framework for Environment Protection: Lessons from Bangladesh", *Australian Journal of Sustainable Business and Society*, 2, 1, 19.

Rajput N., Aurora S. et Khanna A. (2013). "An Empirical Study of Impact of Environmental Performance on Financial Performance in Indian Banking sector". *International Journal of Business and Management Invention*, 2(9), 19-24.

Roberson Q. et Park H. (2006). *Examining the link between diversity and firm performance: The effects of diversity reputation and leader racial diversity*, CAHRS Working Paper 06-02.

Sali Sheikh A. (2014), *Effect of green operations practices on financial performance of commercial banks in Kenya*. A research project report submitted in partial fulfillment of the

requirements for the award of the degree of master of business administration, school of business, university of Nairobi, 80p.

Suchman M. (1995). "Managing legitimacy: strategic and institutional approaches", *Academy of Management Review*, Vol. 20, N° 3, p. 571-610.

Wahba H. (2008). "Exploring the Moderating Effect of Financial Performance on the Relationship Between Corporate Environmental Responsibility and Institutional Investors: Some Egyptian Evidence", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 15, p. 361-371.

Wallace, R., Naser, K., et Mora, A., (1994). "The relationship between the comprehensiveness of corporate annual reports and firm characteristics in Spain". *Accounting and Business Research*, Vol. 25, N° 97, p. 41-53.

Weshah S., Dahiyat A., Awwad M. et Hajjat E. (2012). "The Impact of adopting corporate social responsibility on corporate financial performance: evidence from Jordanian banks", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 4, N° 5.

Worrell D., Gilley K., Davidson III D. et El-jelly A. (1995). "When Green Turns to Red: Stock Market Reaction to Announced Greening Activities". Paper presented at the Academy of Management Meeting, Vancouver. P.19-24.

Zanga P. (2015). *Gouvernance d'entreprise et transparence des banques multinationales en Zone Franc*. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Yaoundé II- Soa, mars, 335p.

## **Les pratiques RH innovantes et la performance au travail**

### **Innovative human resource practices and job performance**

**HANANE ELLIOUA**

Enseignante-chercheure, ENSA BERRECHID, Université HASSAN 1<sup>er</sup>

Laboratoire : analyse et modélisation des systèmes et aide à la décision

LAMSAD

[Hanane.ellioua@gmail.com](mailto:Hanane.ellioua@gmail.com)

**HOUSSAM BAAKIR**

Doctorant en sciences de gestion, ENSA BERRECHID, Université HASSAN 1<sup>er</sup>,

Laboratoire : analyse et modélisation des systèmes et aide à la décision

LAMSAD

[Baakir.h@gmail.com](mailto:Baakir.h@gmail.com)



**Résumé :**

Ce n'est plus un secret que le succès des entreprises aujourd'hui tourne essentiellement autour des gens, et non pas sur le capital. Les ressources humaines ont un rôle crucial pour améliorer la performance organisationnelle grâce à leurs performances au travail. La performance individuelle est un concept qui a été au centre de beaucoup de recherches dans les domaines de la gestion des entreprises. L'environnement d'affaires actuel exige des entreprises et des équipes de ressources humaines qu'elles pensent différemment « to think out of the box » et proposent des approches innovantes pour survivre. Plusieurs chercheurs ont montré que les pratiques RH innovantes donnent non seulement des résultats organisationnels tangibles, mais aident également les employés à développer des solutions innovantes selon les besoins de l'entreprise. L'objectif principal de ce chapitre est de développer un cadre conceptuel des pratiques RH innovantes et de la performance au travail en analysant la relation entre les deux concepts selon la littérature.

**Mots clés :** « La performance au travail ; les pratiques RH innovantes ; la théorie de l'échange social ; praticien RH ; la performance organisationnelle ».

**Abstract:**

It's no longer a secret that business success to day revolves primarily around people, not capital. Human resources have a crucial role in improving organizational performance through their performance at work. Individual performance is a concept that has been at the center of much research in the fields of business management. Today's business environment requires companies and human resources teams to think differently "to think out of the box" and come up with innovative approaches to survive. Several researchers have shown that innovative HR practices not only deliver tangible organizational results, but also help employees develop innovative solutions according to business needs. The main objective of this chapter is to develop a conceptual framework of innovative HR practices and job performance at work by analyzing the relationship between the two concepts according to the literature.

**Keywords:** «Job performance; innovative HR practices; social exchange theory; HR practitioner; organizational performance ».

## INTRODUCTION

Malgré cette énorme importance du capital humain, les organisations ne font pas attention à leurs employés. Une organisation doit considérer le précieux atout de ses employés, car la contribution des employés à l'organisation aidera l'organisation à réaliser sa vision et sa mission. Les capacités et les compétences des ressources humaines aident l'organisation à survivre dans un environnement concurrentiel. L'efficacité des employés, même hautement qualifiés, sera moindre s'ils ne sont pas motivés à travailler. Cependant, les pratiques de GRH peuvent affecter la motivation des employés en les encourageant à travailler plus dur et plus intelligemment (Huselid, 1995).

L'environnement des affaires est de plus en plus caractérisé par une vive concurrence nationale et mondiale, des changements technologiques rapides et des ressources limitées. La capacité d'innover pour relever ces défis est un déterminant central du succès de l'entreprise. Bien que l'influence positive de l'innovation sur de nombreuses fonctions organisationnelles soit bien documentée, les recherches portant sur l'innovation au sein de la fonction de gestion des ressources humaines (GRH) restent rares. Cependant, la fonction de GRH ne peut pas rester statique car les entreprises procèdent aux adaptations nécessaires pour rester compétitives (Joseph Binoy, 2012). Les pratiques RH innovantes ont été proposées pour améliorer la performance de l'entreprise et pour fidéliser les employés talentueux des entreprises, l'engagement des employés envers l'organisation sera influencé par leurs perceptions de ces pratiques ainsi par leurs relations avec leurs gestionnaires (Khaliq & Parimoo, 2017).

L'adoption et le maintien des programmes de GRH innovantes est un problème critique auquel des nombreuses organisations sont confrontées aujourd'hui, il y a encore beaucoup à comprendre quand les innovations dans les pratiques de GRH s'installent avec succès et quand elles ne le font pas et ne répondent pas aux attentes de la direction (Joseph Binoy, 2012). Les pratiques de ressources humaines innovantes sont plus efficaces lorsqu'elles sont coordonnées avec les objectifs stratégiques des organisations.

Le rôle des ressources humaines dans le succès de l'entreprise se développe rapidement avec la croissance dans de nombreux secteurs à l'ère de la mondialisation actuelle. Les entreprises peuvent initier des innovations de GRH pour apparaître plus légitimes dans leurs environnements ou car les concurrents l'ont déjà fait ou parce que la pratique est vantée par un groupe de conseil. La gestion stratégique ou innovante des ressources humaines est

apparue au début des années 90. Elle s'est concentrée sur des questions tels que : les pratiques RH innovantes et les comportements des employés. Malgré les efforts de recherches sur la GRH, il existe toujours un débat en cours pour savoir si les pratiques RH innovantes ont un impact sur les comportements des employés, et si les gestionnaires sont activement impliqués dans la transformation de la fonction RH pour être plus stratégique(Som, 2006).

Le développement de la GRH a longtemps été façonné par plusieurs facteurs technologiques ainsi que par l'évolution des nouvelles pratiques et approches organisationnelles de la gestion des ressources humaines. Ce changement a commencé avec l'approche administrative des ressources humaines, vers la gestion des ressources humaines et la gestion stratégique ou innovante des ressources humaines.

Le but de notre chapitre est de délimiter les concepts des pratiques RH innovantes et de la performance individuelle au travail en essayant de répondre à la question principale de ce travail. « **Quelle est la relation entre les pratiques RH innovantes et la performance au travail ?** »

La première section sera consacrée à l'explication de l'innovation RH ; le rôle du praticien RH lors du processus de l'implémentation et ses déterminants organisationnels et les facteurs externes qui poussent les entreprises à adopter des pratiques RH innovantes. La deuxième section sera consacrée à expliquer la performance au travail ; les différents modèles qui existent dans la littérature ; ses dimensions et comment la mesurer La troisième section sera consacrée à expliquer la relation entre les pratiques RH innovantes et la performance au travail des employés.

## 1) Les pratiques RH innovantes.

Les pratiques innovantes de gestion des ressources humaines sont un sujet de discussion (Agarwala, 2003) au sein des académies et de l'industrie depuis des décennies. L'intérêt réside dans le fait qu'ils semblent avoir un impact positif sur les performances (Huselid, 1995), ce qui encourage les entreprises à les mettre en œuvre. Dans cette section, on va présenter plusieurs définitions des pratiques RH innovantes, ensuite, on va faire la lumière sur le rôle important du praticien RH pour adopter ces pratiques, et dernièrement analyser les différents déterminants organisationnels et les facteurs externes qui poussent les entreprises à adopter ces pratiques.

### 1.1) Le rôle du praticien RH dans l'adoption des pratiques RH innovantes.

Le domaine de la gestion des ressources humaines a toujours cherché à s'intégrer dans le processus de gestion stratégique par le développement d'une nouvelle discipline appelée gestion stratégique des ressources humaines (Lepak et al., 2006). Il existe un nombre croissant de recherches montrant que les méthodes utilisées par une organisation pour gérer ses ressources humaines peut avoir un impact substantiel sur de nombreux résultats pertinents sur le plan organisationnel. Ce domaine de recherche en pleine croissance a été labellisé gestion stratégique des ressources humaines (SHRM) en ce qu'il met l'accent sur le rôle stratégique de la gestion des ressources humaines dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise (Wright et al., 2003).

Il devient de plus en plus évident que les innovations techniques proviennent non seulement de nouvelles idées, mais aussi de la mise en œuvre organisationnelle efficace d'idées innovantes, les chercheurs en innovation se sont plus intéressés à l'étude des innovations techniques que des innovations administratives (Kossek - 1987), par conséquent, une théorie de l'innovation en matière de gestion des ressources humaines est actuellement pas bien développé.

Selon (Kossek -1987.) «An HRM innovation is any program, policy, or practice designed to influence employee attitudes and behavior that is perceived to be new by members». Cette définition a mis l'accent sur deux aspects importants, le premier c'est que les pratiques RH innovantes impactent les comportements et les attitudes des employés, le deuxième aspect, c'est que les pratiques RH innovantes doivent être nouvelles au sein de l'entreprise. Pour (Kumar et Archana - 2017) «Innovative HR practices have been clear as the intentional

opening and application of any previously unused concept, practice, process or system designed to control or adopt the performance of employee with the aim of achieving improved organizational performance, identified and implemented by HR practitioners», selon cette définition, l'objectif principal des pratiques RH innovantes est l'amélioration de la performance des employés ce qui va impacter directement la performance globale de l'entreprise.

La définition de (Wolfe - 1995) «An HRMI is an idea, program, practice, or system which is related to the HRM function and is new to the adopting organization» s'est concentrée sur un seul aspect, c'est que les pratiques RH innovantes doivent être nouvelle dans l'entreprise. La définition la plus célèbre dans la littérature est celle de (Som - 2008), pour lui, c'est «any intentional introduction or change of HRM program, policy, practice or system designed to influence or adapt employee the skills, behaviours, and interactions of employees and have the potential to provide both the foundation for strategy formulation and the means of strategy implementation that is perceived to be new and creates current capabilities and competencies», la valeur ajoutée de cette définition par rapport aux autres, est qu'elle a mis l'accent sur le rôle important de l'implémentation des pratiques RH innovantes pour améliorer les compétences des salariés (Bondarouk et al., 2009).

Il a été suggéré que les praticiens des RH sont les mieux placés pour prendre des décisions concernant la pertinence et la valeur perçue des pratiques RH innovantes. Ces praticiens posséderaient une compréhension de l'organisation, seraient conscients des problèmes actuels nécessitant une attention, des détails et des aspects techniques de divers pratiques RH innovantes et reconnaîtraient à la fois la valeur et les implications de l'adoption des pratiques proposées. Il est également suggéré que la capacité d'un praticien à se développer et à posséder une légitimité au sein de l'organisation est essentielle (Murphy & Southey, 2003).

Un examen complet de la littérature sur l'innovation et les innovations stratégiques en matière de gestion des ressources humaines (HRMI) a identifié plusieurs attributs ou caractéristiques que les praticiens RH doivent posséder et qui vont leur permettre de faciliter la mise en œuvre de ces pratiques. Ces éléments individuels ont été identifiés comme ayant le potentiel d'avoir un impact significatif sur l'adoption des pratiques RH innovantes, ceux-ci sont traités ci-dessous (Murphy & Southey, 2003).

- Influence politique : il est avancé que la capacité d'acquérir une influence politique permet une allocation réussie des ressources au projet, permettant ainsi la poursuite de

l'adoption de la nouvelle pratique. Si un praticien RH perçoit une incapacité à obtenir le soutien politique requis pour une pratique RH innovante, il est peu probable qu'une décision d'adopter la pratique en question soit prise (Frost & Egri, 1991).

- Les compétences de réseautage et de communication : Ces compétences sont nécessaires pour le praticien RH pour créer des coalitions efficaces au sein des organisations, elles vont lui permettre d'atteindre un consensus organisationnel et développer des environnements propices à l'adoption des pratiques RH innovantes (McCourty et al., 1996). Damanpour (1991) a trouvé une relation positive entre la communication interne et l'adoption réussie des innovations organisationnelles, la communication interne était supposée faciliter la dispersion des idées et créer un environnement capable de soutenir de nouvelles idées.
- Connaissances et expérience : les connaissances, l'expérience, le niveau de formation et d'éducation ont longtemps été considérés comme des déterminants possibles du comportement d'adoption des pratiques RH. Les connaissances et l'expérience peuvent faire référence aux compétences techniques ou professionnelles, à l'éducation et à la formation, à la compréhension du contexte organisationnel, aux caractéristiques de l'industrie (Amabile, 1988), aux capacités liées aux affaires et aux connaissances d'innovations spécifiques (Huselid -1995). (Amabile, 1988) insiste sur la nécessité pour les professionnels des ressources humaines de constamment mettre à jour leur base de connaissances techniques et de prendre conscience des développements actuels.
- Traits de personnalité : Dans son travail fondateur sur l'innovation et la créativité dans les organisations, Amabile (1988) a identifié de nombreux facteurs liés à la créativité individuelle, tels que la motivation personnelle, les capacités cognitives spéciales, orientation au risque, expertise dans le domaine, compétences sociales. Amabile (1988) est allé plus loin en formant un modèle de créativité individuelle regroupant ces qualités en trois composantes spécifiques : les compétences pertinentes au domaine, les compétences pertinentes à la créativité et la motivation intrinsèque aux tâches, il a soutenu que l'innovation au sein des organisations dépend en fin de compte de la créativité individuelle de ses membres.

Il existe encore de nombreuses zones grise sur le taux de réussite et d'échec des initiatives d'innovation au sein du département des ressources humaines (Joseph Binoy-2012). L'un des principaux problèmes provient des difficultés qui découlent souvent des attitudes des employés, une hypothèse clé ici est que l'acceptation des pratiques RH innovantes est une condition nécessaire (Kossek - 1989). La plupart des recherches précédentes se sont concentrées sur la perception des employés à l'égard des pratiques RH innovante, ainsi que l'impact des facteurs organisationnels sur l'adoption de l'innovation organisationnelle a également été largement discuté (par exemple, Damanpour, 1991). Nous essaierons d'analyser autant de variables que possible qui impactent l'adoption de pratiques RH innovantes.

## **1.2) Les déterminants organisationnels des pratiques RH innovantes**

Cette tâche est difficile, car il n'y a pas de cadre théorique accepté pour expliquer les déterminants des pratiques RH innovantes, Une des raisons de cette difficulté concerne la manière dont divers facteurs, endogènes et exogènes à l'entreprise, peuvent influencer l'adoption de pratiques de GRH spécifiques.

Cette absence de cadre unificateur dans la recherche sur la GRH a été au centre des discussions théoriques récentes sur la GRH stratégique (Wright et al., 2003), les études intersectorielles tentant d'expliquer l'adoption des innovations en GRH sont assez rares. Conformément aux divers résultats rapportés dans les travaux antérieurs, nous examinons diverses caractéristiques organisationnelles qui devraient influencer l'adoption de pratiques innovante en matière de ressources humaines. En général, nous prévoyons que ces variables refléteront les avantages économiques et les coûts de ces pratiques, ou les contraintes organisationnelles liées à l'adoption d'un tel système, ce sont :

- Taille de l'organisation : La majorité des recherches examinant la relation entre la taille de l'entreprise et l'adoption des pratiques RH innovantes suggère une relation largement positive. La taille peut avoir un impact sur l'adoption de ces pratiques en raison de la disponibilité des ressources via des économies d'échelle. Les grandes entreprises devraient être plus susceptibles de disposer des ressources, de l'expérience et du manque d'organisation nécessaires pour faire des investissements considérables dans la fonction RH (Kossek - 1987).
- La composition de la fonction GRH : la composition de la fonction GRH de l'entreprise a un impact important sur l'adoption des pratiques innovantes en matière de ressources humaines, étant donné que faciliter l'adoption de nombreuses innovations en matière de

GRH nécessite une expertise technique des praticiens, aussi la proportion relative d'employés de GRH au sein d'une entreprise est positivement associée à l'adoption de pratiques innovantes en matière de ressources humaines(Huselid, 1995.).

- L'étendue de la syndicalisation : une revue de la littérature a donné des résultats mitigés quant à savoir si les milieux syndiqués ou non syndiqués sont plus propices à l'adoption des pratiques RH innovantes. Plusieurs études ont montré que la présence d'une main-d'œuvre syndiquée réduirait les chances d'observer des pratiques innovantes en matière de ressources humaines. Bien que l'argument selon lequel les syndicats peuvent faciliter l'adoption du HPWS est quelque peu soutenu (Kossek, 1987).
- Intensité de la recherche et du développement : une mesure importante pour les entreprises qui tentent de développer leur capital intellectuel consiste à investir dans les activités de recherche et développement (RD). Les pratiques RH innovantes devront représenter une méthode importante par laquelle les entreprises qui dépendent de la R&D peuvent soutenir une telle stratégie en développant et en renforçant leurs compétences de base dans ces domaines. En effet, un HPWS peut jouer un rôle important dans la structuration d'un environnement organisationnel qui récompense de manière appropriée l'innovation et la créativité et concentre ces efforts de manière à servir les intérêts de l'organisation (Huselid, 1995.).
- La stratégie organisationnelle : les organisations opérant sur des marchés concurrentiels au niveau international, impliquées dans des activités basées sur le savoir ou poursuivant des stratégies mettant l'accent sur la qualité et le service sont plus susceptibles d'adopter des pratiques RH innovantes. La stratégie concurrentielle qu'une entreprise poursuit devrait également avoir un impact sur l'adoption des pratiques RH innovantes(Huselid, 1995.).
- Culture organisationnelle : plusieurs chercheurs ont fait valoir que l'innovation a tendance à se produire pendant les périodes de ralentissement organisationnel ou de crise, il se peut que ces facteurs soient des impulsions plus importantes dans les entreprises à faible culture que dans celles à forte culture. Une caractéristique commune des entreprises à forte culture est l'attention portée par la direction aux questions de GRH. Certains chercheurs affirment que les entreprises culturelles fortes sont moins sensibles aux pressions environnementales. Dans ces entreprises, les dirigeants utilisent leurs propres croyances et personnalités pour imprégner une culture et façonner le comportement des employés (Kossek, 1987).



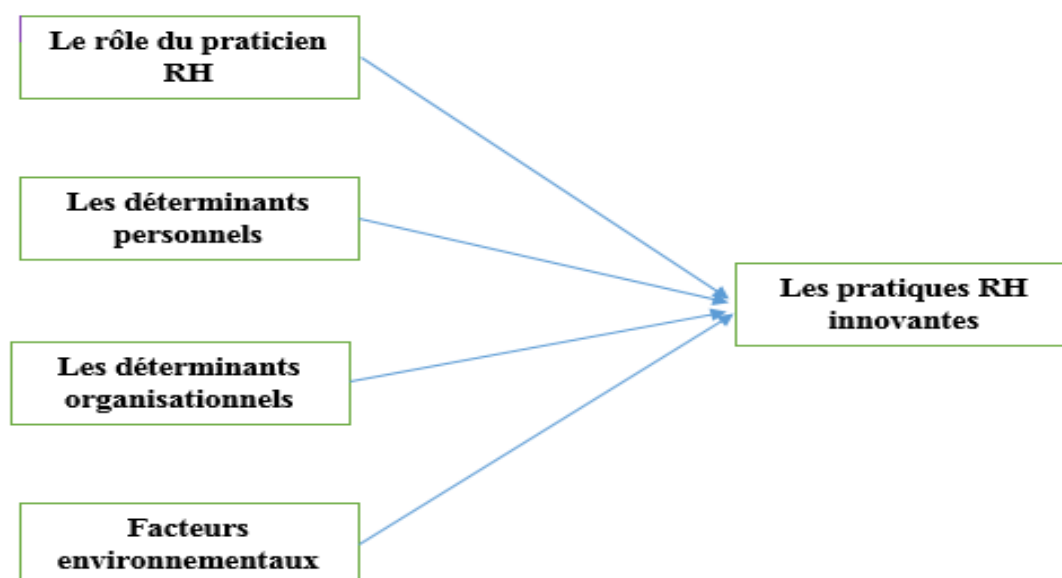
### 1.3) L'impact des facteurs environnementaux externes sur l'adoption des pratiques RH innovantes

Plusieurs facteurs externes peuvent pousser les entreprises à adopter des pratiques RH innovantes, parmi ces facteurs :

- **Caractéristiques de l'industrie** : des travaux conceptuels antérieurs suggèrent que l'industrie dans laquelle une entreprise opère exerce une influence considérable sur la forme et la structure de son système de GRH. Keats et Hitt (1988), par exemple, ont suggéré qu'au moins trois caractéristiques de l'industrie ont une influence. Premièrement, le degré de complexité de l'industrie devrait avoir un impact positif sur l'utilisation des pratiques RH innovantes. Un marché de produits hautement concurrentiel avec de nombreuses menaces potentielles présente un environnement relativement plus complexe qui devrait bénéficier des compétences des employés générés par ces pratiques. Deuxièmement, la munificence de l'industrie (Keats et Hitt, 1988), reflétée dans le niveau relatif de rentabilité de l'industrie, devrait signaler la présence de ressources disponibles pour investir dans les pratiques RH innovantes. Par conséquent, toutes choses égales par ailleurs, les entreprises opérant dans des secteurs plus rentables devraient être plus susceptibles d'adopter ces pratiques. Enfin, le degré d'incertitude dans les flux de trésorerie ou les flux de revenus de l'entreprise devrait être négativement lié à la propension à adopter les pratiques RH innovantes. Généralement opérationnalisé comme la variance de la rentabilité de l'industrie au fil du temps (Keats et Hitt, 1988), le dynamisme de l'industrie devrait rendre les investissements dans tout type d'actif plus risqués, et donc moins probables
- **La situation économique** : Selon (Kossek, 1987), les pressions économiques et du marché peuvent influencer l'innovation en GRH de différentes manières. Une crise économique grave peut conduire à l'adoption d'innovations en GRH qui auraient été désagréables dans des circonstances plus rentables, les crises économiques peuvent favoriser le développement des pratiques RH innovantes, plusieurs études ont montré que le ralentissement économique a encouragé les entreprises pour développer l'initiative des salariés.
- **La technologie** : la technologie affecte l'adoption des pratiques RH innovantes de plusieurs manières, la technologie utilisée au travail rend certains environnements de

travail plus propices à certaines innovations que d'autres. (Kosek, 1987 ) fournit un exemple récent de la manière dont la technologie a modifié les structures de carrière dans les entreprises de haute technologie. Le mouvement managérial ne peut plus être caractérisé par le concept de carrière unique, la rapidité des changements technologiques oblige les gestionnaires à avoir des carrières moins spécialisées afin d'éviter l'obsolescence (Kossek, 1987).

- Les caractéristiques du marché du travail : Pour (Kossek, 1987) La rareté de la main d'œuvre compétente dans les marchés du travail encourage les entreprises à innover dans les domaines de la rémunération, du recrutement et du développement. Avec la demande croissante de professionnels techniques qualifiés, l'approche traditionnelle consistant à traiter les travailleurs de manière collective est devenue inappropriée. Les tendances démographiques et sociales peuvent favoriser l'innovation dans la gestion des ressources humaines en modifiant la composition de la main-d'œuvre et les attitudes de la société.
- La légitimité : Plusieurs entreprises adoptent les pratiques RH innovantes juste pour paraître plus légitime, (Kossek - 1987) a observé que «les principaux facteurs que les organisations prennent en compte sont les autres organisations». La diffusion rapide des innovations en matière de GRH s'explique en partie par des phénomènes où les entreprises adoptent de nouvelles pratiques pour paraître plus légitimes dans leur environnement.
- L'historique de la GRH : Pour (Kossek - 1987) les efforts passés de la direction pour innover dans le domaine de la GRH ont d'énormes répercussions sur les nouvelles initiatives. Si les tentatives précédentes ont réussi, alors il est probable que les employés seront réceptifs à de nouvelles pratiques RH. Si les efforts passés ont abouti à une expérience négative pour le système social, alors le scepticisme et la méfiance sont susceptibles de surgir en réponse aux nouveaux programmes.

**Schéma: Facteurs impactant l'adoption des pratiques RH innovantes**

Modèle conceptuel élaboré par les auteurs

Nous avons essayé dans cette section de présenter plusieurs définitions des pratiques RH innovantes, ensuite, nous avons analysé le rôle crucial du praticien RH dans l'adoption de ces pratiques, enfin, nous avons essayé de recenser l'ensemble des déterminants organisationnels tels que la taille de l'organisation, l'étendue de la syndicalisation et les facteurs externes qui poussent les entreprises à adopter les pratiques RH innovantes, L'histoire perçue du succès dans l'adoption d'innovations est une dimension critique de la formation de l'attitude à l'égard des innovations proposées.

## 2) La performance au travail

Le concept de la performance au travail est de plus en plus évoqué chez les praticiens et les théoriciens. Dans l'environnement présent, marqué par la pression de la rivalité, la production des organisations est davantage liée au compétences de ces ressources humaines. Plusieurs études ont montré une corrélation entre la performance des ressources humaines et la performance globale de l'entreprise, cela est justifié par le rôle crucial du facteur humain qui veille sur la stratégie et le déploiement des ressources pour concrétiser les buts de l'entreprise.

Dans cette section, nous allons essayer de présenter plusieurs définitions de la performance au travail, les célèbres modèles qui ont analysé ces différentes composantes, les différentes dimensions de la performance, par la suite, nous allons essayer d'analyser les déterminants

personnel et professionnel de la performance au travail, dernièrement, nous allons essayer d'analyser les indicateurs qui permettent d'analyser la performance au travail.

### **2.1) La performance au travail : Revue de littérature**

Malgré l'importance de ce concept pour les théoriciens et les praticiens, il semble que ce concept n'est encore bien élucidé (Idrissi & Loulid, 2018). La performance au travail est un concept qui a plusieurs dimensions. Au niveau élémentaire, on peut faire la différence entre le processus de la performance et le résultat de cette dernière. Son processus fait en quelque sorte référence à « ce que les collaborateurs entreprennent au lieu du travail, aux comportements eux, mêmes ». (Sonntag & Frese, 2005). Par contre, le résultat de la performance fait référence aux résultats des comportements des collaborateurs (l'action menée). (Volmer et al, 2008).

La performance individuelle est définie en tant qu' « une activité dans laquelle un individu est capable d'accomplir avec succès la tâche qui lui est assignée, sous réserve des contraintes normales de l'utilisation raisonnable des ressources disponibles » (Jamal, 2016). Cette conception met en évidence deux caractéristiques de la performance ; l'efficacité et l'efficience. Ce qui induit que la performance est le fait de réaliser les buts en prenant en considération la rareté des ressources. Murphy et Cleveland (1995) indique que la performance une série des conduites qui sont importants pour l'entreprise dans laquelle l'individu travaille. Rubina et al. (2008) ont défini la performance au travail comme étant le résultat de trois facteurs qui agissent ensemble : la compétence, l'effort et la nature des conditions de travail. La littérature sur la performance a été caractérisée par des modèles utilisables aux plusieurs environnements ainsi que par des modèles relatifs à des domaines spéciaux. Les modèles qui ont analysé les composantes de la performance sont le modèle de Campbell (1990) et le modèle de Borman et Motowildo (1997).

### **2.2) Les modèles de la performance au travail**

#### **✓ Le modèle multifactoriel de Campbell (1990) :**

Conçu dans le champ militaire avant d'être réexaminé afin de se conformer aux divers environnements. Il s'agit de l'un des célèbres modèles ayant décortiquer la performance en analysant les composantes qui la forment. Ces composantes ont plusieurs particularités. Elles sont génériques, universelles et indépendantes (Charles-pauvers et al, 2007). Ces dimensions sont : les compétences dans les taches spécifiques à l'emploi, les compétences dans les taches

non spécifiques à l'emploi, la communication écrite et orale, les efforts au travail, le maintien d'une discipline personnelle, la facilitation de la performance de l'équipe et des collègues, la supervision, le management et l'administration.

### ✓ **Le modèle bidimensionnel de Borman et Motowildo (1997)**

Ce modèle éclaire deux composantes principales en ce qui concerne la performance individuelle ; la performance dans la tâche et de la performance contextuelle. Motowildo (2003 : 46) définit la performance dans la tâche comme étant « la valeur totale attendue des comportements d'un individu sur une période de temps pour la production des biens ou des services de l'organisation ». La performance contextuelle quant à elle, renvoie à la valeur totale attendue des comportements d'un individu sur une période de temps pour maintenir et améliorer le contexte psychologique, social et organisationnel du travail (Motowildo, 2003).

### **2.3) Les dimensions de la performance individuelle au travail**

Les chercheurs ont démêlé plusieurs dimensions de la performance au travail ; la performance dans la tâche et contextuelle, la performance adaptative et les comportements contreproductifs. Les comportements contreproductifs sont des conduites défavorables au fonctionnement de l'entreprise. Il s'agit des conduites tels que l'absentéisme, le vol et l'addiction (Koopmans et al, 2011). Rotundo et Sackett (2002) ont constaté que ce genre de conduite doit être présentée comme composante de la performance individuelle au travail puisque'elle peut diminuer ou augmenter la performance des collaborateurs. La dernière dimension de la performance renvoie à celle adaptative. Griffin et Parker (2007) la définissent comme étant la capacité d'un employé à s'adapter aux changements dans les rôles de travail ou dans le système de travail. Cependant, en raison de la transformation des lieux de travail, la nécessité de disposer des collaborateurs aptes de s'adapter est devenue de plus en plus cruciale (Pulakos et al., 2000 ; Smith et al., 1997).

## **2.4) Les déterminants de la performance individuelle au travail**

La documentation de ce concept le présente comme un phénomène sensible à des facteurs personnels et organisationnels.

### **2.4.1) Les déterminants personnels de la performance au travail**

Au niveau personnel, Campbell (1990) fait la distinction trois aspects fondamentaux de la performance : les connaissances déclaratives, les connaissances et compétences procédurales et la motivation. La connaissance déclarative regroupe la connaissance des actes, des buts et du soi. On présume qu'elle est le fruit des capacités, de la formation, et la pratique. Les connaissances et compétences procédurales regroupent les habiletés cognitives et psychomotrices, les habiletés physiques, les compétences en gestion de soi. Les éléments des connaissances et des compétences procédurales sont à nouveau les capacités, la personnalité, les intérêts, l'éducation, la formation, l'expérience, ainsi que la pratique. La motivation comprend le choix à effectuer, le niveau d'effort et la persistance de l'effort. Les écarts entre les personnes en ce qui concerne la motivation sont liées à des différences dans les traits de motivation, aussi à des différences dans les compétences de motivation (Kanfer & Heggestad, 1997).

### **2.4.2) Les déterminants organisationnels de la performance**

Les déterminants organisationnels de la performance regroupent des éléments du lieu du travail qui peuvent améliorer ou diminuer la productivité des individus. Le modèle de Hackman & Oldham (1976) présume que les attributs du travail tels que l'ampleur des tâches, l'indépendance, impactent les situations psychologiques tels que la responsabilité par rapport aux résultats du travail qui ont aussi une influence sur la performance des employés. Les options de la seconde série se concentrent sur les éléments qui diminuent les performances des collaborateurs tels que l'ambiguïté et les conflits de rôles sont conçues comme des éléments de stress. Ainsi, les entraves organisationnelles regroupent les éléments de stress tels que le manque d'informations nécessaires ce qui influence automatiquement la productivité des employés. Sonnentag et Frese (2005) précisent que, de point de vue organisationnelle, les éléments favorisant la performance tels que le contrôle au travail, les tâches significatives ont un poids considérable que les causes de stress.

## 2.5) La mesure de la performance individuelle au travail

Plusieurs indicateurs de la performance au travail ont été adoptés au long des dernières années (Campbell et al., 1990). À partir ces indicateurs, les cotes de rendement (par exemple, les évaluations par les pairs et les superviseurs) sont l'outil le plus répandues pour déterminer la performance au travail (Viswesvaran et al., 1996). Koopmans et al (2011) ont élaboré une liste de critères susceptible d'être exploiter dans sa mesure. En effet, l'examen de plusieurs modèles leur a fait découvrir des critères de la performance individuelle au travail, selon eux, la performance à la tâche est évaluée par la compétence d'exécuter les missions confiées, le volume et la qualité de travail, et les qualifications professionnelles. La performance contextuelle est évaluée par le partage, la fidélité, la créativité et la persévérance. La performance adaptative est déterminée par la capacité de créer des initiatives innovantes, et la capacité de maîtriser les nouvelles tâches et les nouvelles technologies, dernièrement les comportements contreproductifs qui se manifestent par les injures, les conflits et les altercations. Les critères élaborés dans cette orientation sont génériques et ne conviennent pas à tous les environnements. En effet, la mesure de la performance est conditionnée selon les buts. A notre avis, aucun modèle générique n'a été élaboré à ce jour. (Motowidlo,2003) précisent la spécificité « originale » des professions puisque les taches des collaborateurs sont multiples, C'est pour cela que les instruments de la performance dans la tâche sont délicats à être généralisées. Par contre, la performance contextuelle est censée être mesurée de la même façon quel que soit la nature du poste examiné puisque les conduites qui améliorent le milieu social et psychologique sont semblables d'une entreprise à l'autre (Campbell & Gasser, 1996). Dans cette section, nous avons essayé de présenter plusieurs définitions de la performance au travail, les principaux modèles qui ont analysé la performance, et les quatre grandes dimensions de la performance au travail à savoir, la performance dans la tâche, contextuelle, adaptative et les comportements contreproductifs, ensuite nous avons essayé d'analyser les déterminants personnel et professionnel de la performance au travail, enfin, nous avons essayé d'analyser les indicateurs qui permettent d'analyser la performance au travail.

### 3) La relation entre les pratiques RH innovantes et la performance au travail

Les organisations attendent généralement avec impatience toutes les questions qui aideront à atteindre les objectifs organisationnels. Le plus important de ces problèmes est celui des employés, comme l'amélioration du rendement au travail des employés grâce à des pratiques de gestion des ressources humaines, en particulier des pratiques RH innovantes.

Certaines études ont confirmé une relation positive entre les pratiques de ressources humaines de haute performance et l'amélioration des niveaux de performance des employés (Agarwala, 2003). Plusieurs chercheurs ont avancé des pratiques de GRH qui peuvent impacter les comportements des collaborateurs, leurs performances et la performance des organisations. Bien que les mêmes pratiques se répètent dans l'ensemble des recherches, on retrouve peu d'explications théoriques pour justifier les choix (Tremblay et al., 2000.). De nombreux avantages des pratiques de ressources humaines à haute performance ont été rapportés dans la littérature, tels que l'amélioration de l'efficacité des activités de l'organisation, le développement des employés, l'amélioration de leurs connaissances, leurs compétences et capacités, la responsabilisation et la motivation dans le travail (Paillé, 2008).

Des exemples de ces pratiques comprennent la sélection et l'embauche des employés, l'évaluation du rendement, la formation intensive, la promotion basée sur la performance et les incitations, évaluation des performances et partage d'informations. L'effet des pratiques de ressources humaines à haut rendement sur le rendement au travail a été clarifié dans la littérature (Som, 2008). Certaines des études ont révélé un effet positif des pratiques RH de haute performance sur la performance au travail tandis que d'autres études ont démontré un effet négatif des pratiques RH de haute performance telles que l'évaluation des performances, les conseils de carrière, le partage d'informations, les opportunités de donner des performances professionnelles idéales (Paillé, 2008). Dans leur étude qui a examinée l'impact de pratiques de GRH sur les trois composantes de l'engagement organisationnel et sur la performance au travail de cadres hiérarchiques, les résultats de l'analyse révèlent que les pratiques de GRH issues d'une stratégie de valeur ajoutée influencent de façon plus significative les trois composantes de l'engagement organisationnel et la performance au travail. À l'opposé, les pratiques de GRH issues d'une stratégie de réduction des coûts sont peu significatives sur les mêmes variables. Cette recherche met en évidence le rôle important que jouent les pratiques à « valeur ajoutée » sur l'engagement organisationnel et la



performance au travail des cadres (Trudel & Saba, n.d.). (Kehoe & Wright, 2013) ont examiné les relations entre les perceptions des employés de l'utilisation de pratiques RH innovante dans l'absentéisme des employés, l'intention de rester dans l'organisation et les comportements de citoyenneté organisationnelle, en mettant l'accent sur le rôle médiateur possible de l'engagement organisationnel affectif des relations, les résultats indiquent que les perceptions des employés de l'utilisation des pratiques RH à haute performance sont positivement liées à toutes les variables dépendantes et que l'engagement organisationnel affectif a partiellement médiatisé la relation entre les perceptions des pratiques RH innovantes et les comportements de citoyenneté organisationnelle et a pleinement médiatisé la relation entre les perceptions des pratiques RH innovantes et l'intention de rester avec l'organisation.

(Odiaka et Chang,2019) ont examiné l'importance des pratiques de travail innovantes et ont analysé leurs pertinence pour l'engagement et la performance des employés au Nigéria, les résultats ont montré que lorsque les employés se sentent plus impliqués dans leur travail, ils sont plus susceptibles de soutenir les pratiques RH, en reconnaissant leurs importance et en démontrant des performances créatives, la relation entre les pratiques RH innovantes et les résultats de performance est renforcée par la confiance de la direction dans les capacités des employés et l'appréciation du travail accompli.

(Tremblay et al. 2000 ) ont examiné l'impact de plusieurs activités de GRH sur l'engagement organisationnel et sur les comportements de citoyenneté, ainsi que l'effet de l'engagement affectif et continu dans l'adoption des comportements de citoyenneté organisationnels. Les conclusions de ce travail démontrent que les comportements de citoyenneté organisationnel sont adoptés quand les collaborateurs ont un engagement affectif élevé envers l'entreprise, cette étude a souligné l'effet crucial des récompenses non-monétaire et de la justice organisationnelle sur l'engagement affectif envers l'organisation.

Ces études ont fondé la relation entre les pratiques RH innovantes et la performance au travail sur la théorie de l'échange social, cette théorie a été largement utilisée par les spécialistes de la gestion des ressources humaines pour expliquer la relation entre les pratiques RH à haute performance et les employés des employés (Karatepe, 2013). En se basant sur la norme de la norme de la réciprocité, la théorie suggère que les employés sont motivés à développer une attitude et des comportements positifs envers le travail lorsqu'ils perçoivent que les employeurs valorisent leur contribution (Alfes et al., 2013).

Certains employés s'attendent à ce qu'une pratique « donner et recevoir » leur assure que leurs contributions sont valorisées. En conséquence, Fletcher (2015) a fait valoir que les employés ont été perçus comme participant continuellement à une relation de "donner et recevoir " avec leur employeur, dans laquelle une partie donne une ressource socio-émotionnelle souhaitée par l'autre en échange de ce que l'autre partie désire. Cette relation d'échange est entretenue par le principe de la réciprocité mutuelle, c'est-à-dire « quoi que vous fassiez à quelqu'un, attendez la même chose en retour ». Par conséquent, ces employés se sentent obligés de « rembourser » l'organisation en s'engageant dans leurs rôles respectifs et, à ce titre, commencent à faire preuve de créativité et de comportement citoyen organisationnel axé sur le service (Saks, 2006). Étant donné que les employés remplissent des rôles en fonction de leur description de poste, Pratt et Ashforth (2003) estiment que l'engagement des employés consistera en deux concepts distincts mais liés ; l'engagement au travail ainsi que l'engagement organisationnel. Pour eux, l'engagement au travail fait référence à la mesure dans laquelle un employé est présent cognitivement dans son rôle professionnel, où un tel employé commence à faire preuve d'enthousiasme et à effectuer des tâches avec autant d'énergie (Fletcher, 2015 ; Saks, 2006). Cette prise de conscience influence l'engagement qui conduira par la suite à la créativité et à la performance organisationnelle, c'est pour cela que la plupart des chercheurs qui ont travaillé sur la relation entre les pratiques RH innovantes et la performance au travail ont fait intervenir une troisième variable intermédiaire qui est l'engagement organisationnel.

## Conclusion

Les entreprises n'existent pas sans les individus qui y travaillent. Le rôle des responsables RH consiste à arracher de leurs collaborateurs une meilleure rentabilité. Pour cela, il faut créer une organisation qui crée les conditions de motivation qui encourage une stratégie active de management stratégique des Ressources Humaines (GRH).

Cette période est ponctuée par d'importantes changements qui impactent les entreprises. Les méthodes d'activités traditionnelles sont affaiblies, les entreprises se sont forcées à innover pour répondre aux nouvelles obligations du marché, ce qui exige une forte préparation aux changements et une accumulation d'expérience pour choisir les bonnes actions au moment de la prise de décision, aussi, la concurrence acharnée sur les marchés mondiaux et nationaux a généré une immense concentration envers des innovations en milieu de travail pour accroître la qualité et le rendement. Cette perspective, suggère que de « bonnes pratiques de GRH » ne peuvent qu'à conduire à des effets positifs pour la performance au travail.

La fonction RH n'est plus une fonction de soutien mais un processus de base et une tâche clé pour toute entreprise, les employés représentent à la fois le coût majeur et le principal moteur de création de valeur. Le passage des pratiques traditionnelles en matière de RH aux pratiques stratégiques en matière de RH est inévitable.

Les pratiques RH innovantes ont été proposées pour améliorer la performance de l'entreprise et pour fidéliser les employés talentueux des entreprises, l'engagement des employés envers l'organisation sera influencé par leurs perceptions de ces pratiques ainsi par leurs relations avec leurs gestionnaires, l'amélioration des attitudes et les comportements des employés va sans doute impacter leurs performances au travail, ce concept est particulièrement étudié dans les travaux de gestion des ressources humaines, de comportement organisationnel et de psychologie organisationnelle/industrielle, sans pour autant être clairement défini, conceptualisé et sans pour autant produire des résultats empiriques exploitables. (Motowidlo, 2003).

Comme implication scientifique, les futures recherches doivent faire intervenir des variables médiatrices et modératrice afin de mieux analyser la relation, et faire des études qui visent à comparer les entreprises qui adoptent des pratiques RH traditionnelles et un autre échantillon

des entreprises qui adoptent des pratiques RH innovantes et leurs impacts sur la performance au travail.

Les managers des entreprises doivent faire attention à l'implémentation des pratiques RH innovantes en analysant les besoins des employés, la bonne perception et l'acceptation des pratiques RH innovantes de la part des employés sont des conditions nécessaires pour la réussite de ces pratiques.

L'apport principal de ce chapitre est l'analyse approfondie des facteurs qui poussent les entreprises à adopter les pratiques RH innovantes, ainsi que l'examen détaillé des déterminants de la performance au travail et la théorie qui fonde la relation entre les deux concepts, la principale limite de notre travail est le manque d'une étude dans le terrain qui confirme la nature de la relation entre les pratiques RH innovantes et la performance au travail.

Nous avons commencé dans la première section par une analyse des pratiques RH innovantes, en prouvant le rôle crucial du praticien RH pour l'adoption de ces pratiques, ensuite nous avons présenté les déterminants organisationnels et les facteurs externes qui poussent les entreprises à adopter ces pratiques, par la suite, nous avons expliqué dans la deuxième section le concept de la performance au travail, les différents modèles qui existent dans la littérature, ses dimensions et comment la mesurer, enfin, nous avons essayé d'expliquer dans la troisième section la relation entre les pratiques RH innovantes et la performance au travail des employés.

**Bibliographie :**

Agarwala, T. (2003). Innovative human resource practices and organizational commitment: An empirical investigation. *The International Journal of Human Resource Management*, volume14 : numéro :2.

Alfes, K., Shantz, A., Truss, C., & Soane, E. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: a moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, volume24 : numéro 2.

Amabile, T.(1988), 'A model for creativity and innovation in organisations', in Staw, B.M. and Cummings, L.L. *Research in organisationnal behaviour*, Volume.10.

Binoy Joseph .2012. "Innovative human resource practices and employee outcomes in software firms in INDIA " *International Journal of Scientific Research and Management*.20-50.

Bondarouk, T., KeesLooise, J., &Lempsink, B. (2009). Framing the implementation of HRM innovation : HR professionals vs line managers in a construction company. *Personnel Review*, Volume 38 : numéro 5.

Borman, W. C., &Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selectionresearch. *Human Performance. Academy of Management Journal*.Volume10 : numéro 4.

Campbell, J.P. (1990). « Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology », dans *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Volume 1 : numéro 2.

Campbell, J.P., M.D. Gasser et F.L. Oswald (1996). « The substantive nature of job performance variability », dans *Individual differences and behaviour in organizations*.Volume51 : numéro 4

Charles-Pauvers, B., Commeiras, N., Peyrat-Guillard, D., & Roussel, P. (2007).La performance au travail et ses déterminants psychologiques. DeBoeck, collection Méthodes etRecherches.1-57.

Damanpour, F.(1991), organisationnal innovation : 'a meta analyses of effects of determinants and moderators', *Academy of management journal*, vol 34 : numéro.3.

Fletcher, L. (2015). Can perceptions of flexible work arrangements boost engagement and desirableemployeebehaviour? *CIPD AppliedResearchConference*.1-10.

Frost, P. and Egri, C (1991), ' the political process of innovation'. *Research in organisationnal behaviour*, Volume 13 : numéro 5.

Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of workrole performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, Volume 50 :numéro 2.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, Volume 16 : numéro 2.

Huselid, M. A. (1995.). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *The Academy of Management journal*. Volume. 38 : numéro 3

Idrissi, N. & Loulid, A. (2018). Effet des mécanismes de gouvernance sur la performance des sociétés marocaines cotées en bourse. *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*, Volume 2 : numéro 1.

Iswesvaran C, Ones DS, Schmidt FL. (1996). Comparative analysis of the reliability of job performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, Volume 81 : numéro 5.

Jamal, M. (2016). Job Stress and Job Performance Relationship in Challenge-Hindrane Model of Stress: An Empirical Examination in the Middle East , *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, Volume 10 : numéro 3.

Kanfer, R., & Heggestad, E. D. (1997). *Motivational traits and skills: A person-centred approach to work motivation*. Greenwich, CT: JAI Press. *Research in Organizational Behavior*. Volume 19.

Karatepe, O.M., 2013. High-performance work practices and hotel employee performance: The mediation of work engagement. *International Journal of Hospitality Management*. Volume : 32.

Keats, B.W., & Hitt, M.A. 1988. A causal model of linkages among environmental dimensions, macro organizational characteristics, and performance. *Academy of Management Journal*. Volume 31 : numéro 3.

Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2013). The Impact of High-Performance Human Resource Practices on Employees' Attitudes and Behaviors. *Journal of Management*, Volume 39 : numéro 2.

Khalique, F., & Parimoo, D. (2017). Innovative human resource practices followed at foreign IT MNCS in india: a case study on three IT giants. *International Journal of Marketing and Human Resource Management*. Volume 8 : numéro 4.

Koopmans, L., Bernaards, C.M., Hildebrandt, V.H., Schaufeli, W.B., De Vet, H.C.W. and Van der Beek, A.J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance – a systematic review, *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, Volume 53 :numéro 8.

Kossek, E. E. (1987). Human Resources Management innovation. *Human Resource Management*, Volume 26 : numéro 1.

Kossek, E. E. (1989). The acceptance of Human Resource innovation by multiple constituencies. *Personnel Psychology*, Volume 42 : numéro 2.

Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). A Conceptual Review of Human Resource Management Systems in Strategic Human Resource Management Research.. Volume 25 : numéro1.

Mc Gourty, J., Lemuel, T. and dominick, P. (1996), 'Managing innovation : lessons from world class organizations', international journal of technology management, volume 11 : numéro3.

Motowidlo S.J., (2003). Job performance, dans Handbook of Pyschology, Industrial and Organizational Psychology, Hoboken, NJ: Wiley, 12, 39-52

Murphy, G. D., & Southey, G. (2003). High performance workpractices :Perceived determinants of adoption and the role of the HR practitioner. Personnel Review, Volume 32 : numéro1.

Murphy, K. R. & Cleveland, J. N. (1995). Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational, and Goal-based Perspectives. Thousand Oaks, CA : Sage Publications. Volume 30.

Paillé, P. (2008). Les comportements de citoyenneté organisationnelle : Une étude empirique sur les relations avec l'engagement affectif, la satisfaction au travail et l'implication au travail. Le travail humain, Volume 71 : numéro 1.

Pratt, M.G., & Ashforth, B.E. (2003). Fostering meaningfulness in working and at work." In K.S.Cameron, J.E. Dutton and R.E. Quinn (eds), Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline. Academy of Management Review, Volume 29 : numéro 2.

Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the work- place: Development of a taxonomy of adaptive performance. Journal of Applied Psychology, Volume 85 : numéro 4.

Rotundo, M. et P. R. Sackett (2002). The relative importance of task, citizenship and counterproductive performance to global ratings of job performance : a policy- capturing approach, Journal of Applied Psychology, Volume87 : numéro1.

Rubina, K., Shehla, A. & Khan, D. (2008). Occupational stress and its effect on job performance a case study of medical house officers of district Abbottabad, Journal of Ayub. Medical College Abbottabad, Volume 20 : numéro3.

Saks, A, M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. Journal of Management Psychology, Volume 21 : numéro 7.

Smith, E. M., Ford, J. K., Kozlowski, S. W. J. (1997). Building adaptive expertise: Implications for training design strategies. Washington DC: American Psychological Association. Volume :15.

Som, A. (2006). Bracing for MNC competition through innovative HRM practices : The way ahead for Indian firms. Thunderbird International Business Review, Volume 48 : numéro2.

Som, A. (2008). Innovative human resource management and corporate performance in the context of economic liberalization in India. The International Journal of Human Resource Management, Volume 19 : numéro7.

Sonnentag, S. & Frese, M. (2005). Performance Concepts and Performance Theory. Psychological Management of Individual Performance, 1-25.

Tremblay, M., Guay, P., & Simard, G. (2000). L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires : L'influence des pratiques de gestion des ressources humaines. Volume 24 : numéro 5.

Trudel, J.-M., & Saba, T. (2005). L'influence contrastée des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'engagement organisationnel et la performance au travail. Volume 3 : numéro 2.

Viswesvaran C, Ones DS, Schmidt FL. (1996). Comparative analysis of the reliability of job performance ratings. Journal of Applied Psychology, Volume 81 : numéro 5.

Volmer, J., Sonnentag, S. & Spychala, A., (2008). Job Performance, The SAGE Handbook of Organizational Behavior, Volume 1.

Wolfe, R.A., 1995. Human resource management innovations : Determinants of their adoption and implementation. Hum. Resour. Manage. Volume 34 : numéro 2.

Wright, P. M., Gardner, T. M., & Moynihan, L. M. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units. Human Resource Management Journal, Volume 13 : numéro 3.



## **L'impact des conditions de travail en contexte logistique sur la performance des travailleurs : Etude exploratoire de la filière de production des fruits et légumes dans la région du Souss Massa**

### **The impact of working conditions in a logistics context on workers' performance: Exploratory study of the sector of fruit and vegetable production in the Souss Massa region**

**Omar EL AMILI**

Enseignant Chercheur en Sciences de Gestion  
Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales d'Agadir  
Université Ibn Zohr – Maroc  
Laboratoire des Etudes et Recherches en Economie et Gestion  
**o.elamili@uiz.ac.ma**

**Hanane ELLIOUA**

Enseignante Chercheuse en Sciences de Gestion  
Ecole Nationale des Sciences Appliquées de Berrechid  
Université Hassan 1<sup>er</sup> - Maroc  
Laboratoire d'Analyse et Modélisation des Systèmes et Aide à la décision  
**hanane.ellioua@uhp.ac.ma**

**Moubarak EL HIJAZI**

Doctorant en Sciences de Gestion  
Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales d'Agadir  
Université Ibn Zohr – Maroc  
Laboratoire des Etudes et Recherches en Economie et Gestion  
**hijazimoubarak@gmail.com**

## Résumé

Les évolutions récentes dans le fonctionnement des chaînes logistiques ont profondément transformé les conditions de travail dans les métiers du transport et de la logistique. En effet, la diffusion des nouvelles technologies de l'information et de la communication et la mise en œuvre des démarches d'amélioration continue ont eu un impact négatif sur la santé mentale et physique des salariés de ce secteur.

Plusieurs chercheurs ont tenté d'étudier le lien entre les conditions de travail en contexte logistique et la santé des travailleurs (Paché & Large, 2016) au moment où la littérature sur les effets de la pénibilité au travail sur la performance des salariés de la logistique est quasi absente.

Ainsi, cet article cherche à évaluer les effets des facteurs de pénibilité dans les métiers de la logistique sur la performance au travail. Pour cela, nous adopterons une approche exploratoire, basée sur des entretiens semi-directifs afin d'éclaircir cette problématique.

**Mots clés :** Chaîne logistique ; conditions de travail ; facteurs de pénibilité ; Santé des travailleurs ; performance au travail.

## Abstract

The recent evolution in supply chain functioning has profoundly transformed working conditions in the logistics industry. Indeed, the spread of new information and communication technologies and the implementation of continuous improvement initiatives have had a negative impact on mental and physical health at work.

Several researchers have attempted to study the link between working conditions in a logistics context and worker's health (Paché & Large, 2016) at a time when the literature on the effects of arduousness factors at work on the performance of logistics employees is almost absent. Therefore, this article seeks to assess the effects of arduousness factors in the logistics industry on worker's performance. For that purpose, we will adopt an exploratory approach, based on semi-structured interviews in order to clarify this problem.

**Keywords:** Supply chain; working conditions; arduousness factors; health at work; worker's performance

## Introduction

A l'ère de la mondialisation de l'économie et de l'essor des technologies de l'information et de la communication, les entreprises, en quête de rentabilité et de productivité, réalisent qu'elles doivent améliorer sans cesse la performance de leurs chaînes logistiques. En effet, dans le contexte économique actuel caractérisé par des marchés fortement compétitifs, des clients très exigeants en terme de qualité, de délais et de prix et des coûts logistiques difficiles à maîtriser (coûts transport, coûts de production, fluctuation des prix du carburant,...), « les entreprises réalisent qu'offrir le meilleur produit au plus bas prix n'est pas seulement lié aux fonctions, activités et processus au sein de l'entreprise elle-même, mais à l'ensemble de sa chaîne logistique » (Barratt et al., 2011). Concrètement, l'amélioration de la performance logistique passe par l'optimisation des flux logistiques en mettant en place de nouvelles formes d'organisation et en éliminant les activités qui n'apportent pas de valeur ajoutée aux clients. Ces changements organisationnels ont renforcé les contraintes de productivité et de rentabilité à l'origine d'une intensification du travail pour la plupart des salariés.

D'autre part, les objectifs de performance productive qui guident l'activité de travail en contexte logistique se multiplient : aux exigences de productivité du travail s'ajoutent celles de qualité, de délais, de réactivité et de flexibilité. L'effort de travail déployé est désormais confronté à ces différentes exigences et aux contraintes de temps qui en découlent (Bartoli, 2001). Bien que ces nouvelles exigences aient augmenté la productivité globale, les pratiques de travail modernes obligeant les employés à effectuer plusieurs tâches à la fois et entraînant des niveaux accrus de stress au travail et des contraintes de temps « irréalistes » (Bevan, 2012). Ces évolutions ont non seulement entraîné une dégradation de la santé des travailleurs, mais aussi des pertes de performance au travail, dans la mesure où les employés se rendent au travail alors que leur santé n'est pas optimale. Cela entraîne des coûts économiques non seulement pour la société dans son ensemble, mais aussi, plus spécifiquement, pour les entreprises sous la forme d'une perte de productivité (Hafner et al., 2020).

Ces contraintes caractéristiques du secteur du transport et de la logistique nous invitent à formuler notre problématique de recherche comme suit :

**« Quel est l'impact des conditions de travail dans le secteur de la logistique sur la performance des travailleurs ? »**

De ce fait, notre objectif est, d'un côté, identifier les facteurs de pénibilité au travail dans le secteur de la logistique et, d'un autre côté, évaluer leurs impacts sur la performance au travail. Nous aborderons, ainsi, dans un premier temps, la littérature sur l'impact des exigences de travail dans les métiers de la logistique sur la performance des travailleurs, puis, dans un deuxième temps, nous présenterons et discuterons les résultats de notre étude exploratoire sur les facteurs de pénibilité dans la chaîne de production des fruits et légumes dans la région de Souss Massa. Enfin, les limites et les perspectives de ce travail seront développées en conclusion.

### **1. Impact des exigences de travail dans les métiers de la logistique sur la performance des travailleurs**

Traditionnellement, le rôle de la logistique était limité au stockage, à la manipulation et au transport des produits. Aujourd'hui, le champ d'activité de la logistique s'est élargi pour couvrir tous les flux physiques, les flux d'information et les flux financiers, transformant l'entreprise en une « entreprise en réseau » qui s'étend bien au-delà de ses limites physiques (Ghedira, 2006). À l'ère de la mondialisation économique et de l'essor des technologies de l'information et de la communication, les entreprises prennent conscience qu'elles doivent constamment améliorer les performances de leurs chaînes logistiques en proposant aux clients une meilleure offre en terme de disponibilité des produits tout en maîtrisant les coûts d'exploitation (coûts d'achat, de production, de transport et de stockage). Ces exigences de performance logistique entraînent un resserrement des flux qui, à son tour, exerce une forte pression sur les postes de travail :

- Une accélération du rythme de travail exerçant une pression sur les employés qui doivent s'efforcer de suivre la cadence imposée ;
- Des contraintes physiques marquées dans la mesure où les employés du secteur de la logistique doivent soulever, déplacer et transporter des charges lourdes ;
- Une activité mentale intense en raison du manque de visibilité sur les commandes futures et des changements fréquents dans les horaires de travail ;

Ces différentes contraintes propres aux métiers du transport et de la logistique font que les salariés de ce secteur sont plus souvent exposés aux accidents et aux maladies professionnelles que les salariés des autres secteurs d'activité. Le gain de performance économique généré par les chaînes logistiques peut être atténué par les coûts cachés que

représente la sinistralité et le manque d'attractivité du secteur (Bulletin d'information de l'INRS France, 03/2018).

Dans ce qui suit, nous examinerons l'impact des exigences de travail dans les métiers de la logistique sur la performance des travailleurs selon deux axes :

Premier axe : Les effets des exigences de travail en contexte logistique sur la santé des travailleurs ;

Deuxième axe : Les effets de la dégradation de l'état de santé des employés de la logistique sur leur performance au travail.

### **1.1. Les effets des exigences de travail en contexte logistique sur la santé des travailleurs**

Les effets des conditions de travail en contexte logistique sur la santé des travailleurs, relevés dans la littérature, ont été classés en deux grandes catégories : le stress en contexte logistique et la santé physique et mentale dans les métiers de la logistique.

#### **1.1.1 Le stress en contexte logistique**

L'enquête menée en 2014 par l'Association française pour le développement de la formation professionnelle dans les transports (AFT) révèle que l'augmentation du stress dans toutes les catégories professionnelles est liée à des réorganisations logistiques génératrices de tensions (Paché & Large, 2016). En effet, les conditions de travail dans le secteur de la logistique sont caractérisées par une forte pression temporelle et une incertitude quant aux flux à traiter, ceci est d'autant plus vrai dans les activités à caractère saisonnier. La période de vente des entreprises de commerce électronique est un exemple intéressant, car le volume et la nature des flux à traiter peuvent varier considérablement sur une courte période et les responsables logistiques sont menacés de perdre des ventes s'ils ne sont pas suffisamment réactifs (Paché & Large, 2016). Ainsi, Gilles Paché a identifié trois sources principales de stress dans les activités logistiques comme indiqué dans le tableau 1 :

**Tableau 1. Les principaux stressseurs professionnels identifiés et leur application au contexte logistique.**

Sources de stress	Catégories	Exemples logistiques
Liées au contenu du travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Pénibilité physique et Mentale</li> <li>-Niveau de charge de travail</li> <li>-Niveau de responsabilité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Travail de nuit</li> <li>-Volume d'activité aléatoire</li> <li>-Impact des erreurs dans un approvisionnement en flux tendus</li> </ul>
Liées au contexte de travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Changements organisationnels</li> <li>-Incertitudes subies par le salarié</li> <li>- Conflits de valeurs par apport aux convictions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fusion de plusieurs systèmes logistiques en un seul système</li> <li>-Modification des choix logistiques (Intégration/Externalisation)</li> <li>-Non-respect de principes éthiques dans la sous-traitance</li> </ul>
Liées à l'individu	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Inadéquation des compétences au poste</li> <li>-Frustration matérielle et psychologique</li> <li>-Absence d'intérêt pour les tâches effectuées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Surqualification des exécutants ou des managers par rapport aux besoins</li> <li>-Faible reconnaissance de la contribution de la logistique à la performance</li> <li>-Répétitivité et monotonie des tâches</li> </ul>

Source : (Paché et Large, 2016)

### 1.1.2 La santé physique et mentale en contexte logistique

Les chercheurs Lhuillier et Littim (2009) ont observé une fatigue mentale chez les employés des chaînes logistiques appliquant des approches Lean Management. Ils ont constaté que la fatigue mentale dans un contexte logistique résulte de l'écart important entre l'augmentation des demandes auxquelles les employés doivent faire face et la réduction des moyens qui leur sont accordés pour y répondre.

Ils ont conclu que les limites du pouvoir d'action de l'employé et l'impossibilité de surmonter les épreuves du travail génèrent une fatigue mentale et, par conséquent, un épuisement professionnel.

La même conclusion a été confirmée par Bhattacharyer et Tang (2013), qui ont étudié le comportement des équipages de vol dans le transport international de marchandises.

« Les symptômes de la fatigue mentale se manifestent par un sentiment d'épuisement et une augmentation des erreurs » (Paché et Large, 2016).

Les situations de stress permanent auxquelles sont soumis les employés de la logistique peuvent entraîner des problèmes de santé physique et mentale à long terme. Le stress tend à générer une stigmatisation individuelle, qui fait douter de la valeur personnelle de l'employé et, dans les cas les plus extrêmes, le conduit à développer un état dépressif (Davezies, 2005). La fermeture de l'espace d'expression, de développement personnel et de communication peut alors conduire, d'une part, à de graves perturbations des régulations internes du corps (neuro-végétatives, endocriniennes, immunologiques) et, d'autre part, à une surconsommation incontrôlée de psychotropes (antidépresseurs, tranquillisants, neuroleptiques) (Finchelstein, 2013).

D'autre part, les résultats les plus significatifs en matière de santé au travail sont ceux des enquêtes à grande échelle menées par des organismes gouvernementaux telles que : l'enquête SUMER ( ou Surveillance médicale des expositions des salariés aux risques professionnels) menée en France tous les sept à 9 ans depuis 1987, l'enquête HRS (The Health and Retirement Study) menées chaque deux ans depuis 1992 aux Etats Unis ou encore l'enquête SHARE (Survey on Health, Ageing and Retirement in Europe), enquête longitudinale dont le but est la collecte des données médicales, économiques et sociales auprès des travailleurs de onze pays de l'Union européenne (Allemagne, Autriche, Belgique, Danemark, Espagne, France, Grèce, Italie, Pays-Bas, Suède et Suisse ).

L'enquête SUMER a permis d'identifier les facteurs à risques professionnels par secteur d'activité et de définir les seuils de pénibilité. Dans le secteur de la logistique trois grandes catégories de risques ont été recensés :

- Les contraintes physiques marquées ;
- L'environnement physique agressif ;
- Les rythmes de travail.

Le tableau 2 illustre les facteurs à risques principaux identifiés dans les activités logistiques :

**Tableau 2 : Guide d'aide à l'évaluation de la pénibilité en logistique**

<b>Facteurs à risques professionnels dans le secteur de la logistique</b>	
<b>Contraintes physiques marquées</b>	1. Manutentions manuelles de charges
	2. Postures pénibles
	3. Vibrations mécaniques
<b>Environnement physique agressif</b>	4. Agents chimiques dangereux
	5. Activités exercées en milieu hyperbare
	6. Températures extrêmes
	7. Bruit
<b>Rythmes de travail</b>	8. Travail de nuit
	9. Travail en équipes successives alternantes
	10. Travail répétitif

**Source :** « Plan Régional Santé Travail 2010-2014 Rhône-Alpes »

## 1.2. Les effets des exigences de travail en contexte logistique sur la performance des travailleurs

### 1.2.1 Le présentéisme au travail et perte de performance

La recherche en Gestion des Ressources Humaines s'est tardée à traiter les problématiques de santé et de performance au travail. Il faudra attendre plusieurs années pour que des concepts tels que le stress, la fatigue mentale ou la performance au travail soient enfin abordés, sous la pression de l'intensification du travail et des limites des approches strictement techniques du management des ressources humaines, privilégiant la motivation, la rémunération ou encore l'implication des salariés (Gilles Paché et O.Large, 2016).

Depuis plusieurs années, les entreprises s'efforcent de limiter l'absentéisme au travail par divers moyens. Les responsables RH acceptent facilement les interventions visant à contrer ce comportement et à promouvoir la présence au travail. Néanmoins, on oublie parfois que l'assiduité au travail ne garantit pas la performance, et un nombre important d'employés se présentent au travail lorsque des problèmes de santé nuisent à leur performance. Ce phénomène, connu sous le nom de « présentéisme », serait responsable



d'une part considérable de perte de performance au travail (E. Gosselin & M. Lauzier, 2011). En effet, les travailleurs qui adoptent ce comportement sont dans l'incapacité de fournir leurs performances habituelles en raison de leurs problèmes de santé. Certains chercheurs affirment que les travailleurs « présents » seraient 30 % ou plus moins productifs en considérant le travail accompli dans le temps normal (Chanvre, 2004).

### **1.2.2 Les conséquences de la dégradation de l'état de santé en terme de performance au travail**

Dans l'ensemble, la littérature a confirmé les conséquences de la détérioration de l'état de santé des travailleurs en termes de performance à deux niveaux :

Le premier niveau est celui du travailleur individuel, de nombreuses études médicales (Schultz et Edington, 2007) ont mesuré des pertes élevées en termes de performances individuelles liées à la maladie au travail, aux effets de la fatigue, à la douleur et à diverses conditions physiques et psychologiques. Ces pertes varient en fonction de la maladie considérée, mais aussi en fonction du type de travail effectué par le travailleur.

Le deuxième niveau, ce situe dans le travail en groupe, (Pauly et al. 2008) a montré que les coûts associés à la perte de performance augmentaient selon que les emplois occupés exigeaient un travail d'équipe soutenu, la nécessité d'achever le travail dans un délai précis et que les titulaires pouvaient être facilement remplacés ou non. En effet, au niveau du groupe de travail, lorsque la performance des travailleurs dépend fortement de celle de leurs collègues, il devient probable que cette complémentarité multiplie les conséquences négatives d'éventuelles erreurs d'inattention, du manque d'efficacité de l'employé malade.

### **1.2.3 Les outils de mesure de la relation entre santé et performance au travail**

La littérature concernant les effets rapportés des problèmes de santé sur la performance au travail révèle des variations dans les outils de mesure. La majorité des études font appel à l'auto déclaration à propos de la santé des travailleurs ainsi que pour estimer comment leur santé a affecté leur productivité (Johns, 2001). Pour illustrer la nature de ces outils, nous avons sélectionné les échelles de mesure dont la validité et la pertinence ont été testées (Schultz & Edington, 2007) et qui ont été plusieurs fois exploités dans la littérature : The Work Limitation Questionnaire (WLQ), The Health and Work Questionnaire (HWQ) et The Health and Work Performance Questionnaire (HPQ).

❖ **The Work Limitations Questionnaire** : Lerner et al. (2001) proposent un instrument d'auto-évaluation permettant de mesurer à quel point des problèmes chroniques de santé limitent la capacité d'effectuer les tâches professionnelles. Le questionnaire est composé de 25 items (voir figure 1) évalués sur une échelle de Likert à cinq niveaux. Ces items sont répartis en quatre aspects pour lesquels un état des autodégradé pourrait être invalidant : le temps d'exécution des tâches, l'état physique, l'état psychologique (ou relationnel) et la baisse de la production. Le résultat final est un score compris entre 0 et 100, indiquant le degré de « limitation » des performances.

**Figure 1 : Les items du WLQ**

<b>Time demands</b>	<b>Output demands</b>
Work required hours	Handle workload Get going beginning of work day Work fast enough Start on work soon after arriving Finish work on time
Work without breaks or rests	Work without mistakes Stick to routine or schedule Do all you're capable of
<b>Mental demands</b>	<b>Physical demands</b>
Think clearly Work carefully Concentrate on work Lose train of thought Easily read or use eyes phone Control temper	Walk or move around work locations Sit, stand, stay in one position Repeat motions Bend, twist, or reach Use handheld tools, equipment Speak in person Lift, carry, move heavy objects Help others to work

Source : (Barnay et al., 2013)

❖ **The Health and Work Performance Questionnaire (HPQ)**

The Health and Work Performance Questionnaire (HPQ) est un instrument d'auto-évaluation conçu pour estimer la conséquence des problèmes de santé sur la performance au travail. Le HPQ tente d'élaborer des mesures d'auto-évaluation qui comprennent des questions sur les difficultés liées à de nombreux aspects concrets des performances au travail afin de couvrir les exigences professionnelles de toutes les professions existantes (Kessler et al., 2004). Les personnes interrogées fournissent des réponses à des questions visant à déterminer les problèmes de productivité spécifiques (par exemple, les difficultés de concentration, les

pertes de production rémunérée et l'entrave à l'exécution normale du travail (Despiégel et al., 2012).

Le HPQ mesure la performance réelle par rapport à la performance possible. Les personnes interrogées sont invitées à évaluer les performances normales et altérées dans leur travail sur une échelle de 1 à 10, comprise comme un « pourcentage d'efficacité » (voir figure 2).

### Figure 2 : Les items du Health and Work Performance Questionnaire (HPQ)

---

How often was your performance higher than most workers on your job?  
How often was your performance lower than most workers on your job?  
How often did you do no work at times when you were supposed to be working?  
How often did you find yourself not working as carefully as you should?  
How often was the quality of your work lower than it should have been?  
How often did you not concentrate enough on your work?  
How often did health problems limit the kind or amount of work you could do?

---

Source : The Health and Work Survey (Health, 2001)

#### ❖ The Health and Work Questionnaire (HWQ)

The Health and Work Questionnaire (HWQ) est un instrument multidimensionnel d'autoévaluation des effets de la dégradation de l'état de santé sur la performance au travail. Cet instrument se concentre sur trois aspects de la performance au travail : efficacité, quantité et qualité du travail. Dans le but de minimiser la désirabilité sociale, les répondants sont invités à évaluer la qualité, la quantité et l'efficacité de leur travail ainsi que celui de leurs collègues (Despiégel et al., 2012). Ainsi, le HWQ mesure l'efficacité, la qualité et la quantité de travail accompli sur une échelle de 0 à 10 (voir figure 3). Les répondants sont également invités à donner une indication de la façon dont un superviseur et un collègue répondraient aux mêmes questions sur la productivité du répondant.

**Figure3: Les items du Health and Work Questionnaire (HWQ)**

---

How would you describe the overall quality of your work?  
How would you describe the overall amount of work you did?  
How would you describe your efficiency at work?  
How frequently did you become annoyed with or irritated by coworkers, boss or others?  
How frequently did you become impatient with others at work?  
How often did you get into conflicts with others at work?  
How frequently did you become restless while at work?  
How frequently did you lose interest or become bored with your work?  
How often do you have difficulty concentrating at work?  
How often did you fail to finish assigned tasks?  
How often did you feel too exhausted to do your work?

---

Source : (Halpern et al., 2001)

## **2. Etude exploratoire de la filière fruits et légumes dans la région du Souss Massa : Approche méthodologique, résultats et perspectives**

Afin d'atteindre les objectifs de notre étude, l'approche méthodologique adoptée est de nature qualitative, compte tenu de son efficacité et de sa souplesse pour approfondir le sujet et en acquérir une vision claire, ce qui semble adapté à une recherche exploratoire (Charreire & Durieux, 1999). Étant donné que notre objectif est d'identifier les facteurs de pénibilité dans le secteur de la logistique et de comprendre comment ces facteurs agissent sur la performance des travailleurs, cette approche nous permettra d'étudier les sujets dans leur environnement et d'explorer leurs expériences personnelles. En choisissant l'échantillon, nous avons cherché à intégrer tous les sujets qui nous aideront à clarifier notre problème de recherche. Deux critères d'échantillonnage qualitatif ont été pris en compte :

- Diversification : La diversification vise à donner une image panoramique de la population, de manière aussi complète et globale que possible. Pour cette raison, nous avons recueilli les perceptions des différents acteurs impliqués dans la logistique et la santé et la sécurité au travail ;

- La saturation : Selon Bertaux (1981), la saturation empirique signifie que l'on arrête recueillir des informations lorsque les entretiens ne fournissent plus d'informations complémentaires sur le phénomène étudié. Conformément à ce deuxième critère, notre étude qualitative a porté sur douze personnes interrogées dans la région du Souss Massa :

deux responsables logistiques, deux responsables GRH, deux responsables HSE, deux représentants syndicaux, une personne interrogée par entreprise (soit 8 entreprises de la filière fruits et légumes), deux médecins du travail et deux inspecteurs du travail de la délégation du ministère du travail et de l'insertion professionnelle à Agadir. La méthode de collecte utilisée dans notre étude est l'entretien semi-directif basé sur le guide d'entretien suivant (encadré 1) :

### **Encadré n°1 - Guide d'entretien**

#### **Thème 1 : Identification des facteurs de pénibilité dans les activités logistiques**

- Qu'est-ce que la pénibilité au travail et comment peut-on l'identifier ?
- Quels sont les facteurs de pénibilité les plus observés dans votre secteur d'activité ?

#### **Thème 2 : Lien entre facteurs de pénibilité et santé au travail**

- Quels sont les effets des facteurs de pénibilité sur la santé des travailleurs ?

#### **Thème 3 : Lien entre facteurs de pénibilité et performance au travail**

- Quels sont les effets des facteurs de pénibilité sur la performance au travail ?

Les questions du guide d'entretien ont été inspirées et adaptées de la littérature pour répondre à nos besoins et ont été testées avec un responsable HSE avant d'être incluses dans la version finale du guide. L'analyse des données recueillies a été réalisée en utilisant la technique d'analyse de contenu décrite par Allard-Poesi et al (1999). Nous avons pu générer des codes à partir des retranscriptions des conversations avec les interviewés, le codage s'est réalisé par la transformation du texte par découpage, énumération et agrégation ce qui a permis de déboucher sur une représentation du contenu par les caractéristiques du texte. Nous allons maintenant présenter les résultats par thème qui ressortent de l'analyse des entretiens réalisés avec les entreprises interrogées.

### **2.1 Identification des facteurs de difficulté dans les activités logistiques**

Les personnes interrogées sont toutes d'accord pour dire que les facteurs de pénibilité dans la chaîne logistique des fruits et légumes se situent à trois niveaux :

- Au niveau de l'exploitation agricole ;
- Au niveau des stations d'emballage ;
- Au niveau du transport routier.

Selon un responsable GRH : « Dans la chaîne logistique des fruits et légumes, les facteurs de pénibilité se situent à trois niveaux : au niveau des exploitations agricoles, au niveau des stations de conditionnement et au niveau du transport routier.

### 2.1.1 Au niveau de l'exploitation agricole

Pour un responsable HSE : « Les salariés agricoles travaillent dans des conditions difficiles : ils sont transportés dans des camions à benne ou des camionnettes sans aucune mesure de sécurité. Le nombre de travailleurs est souvent insuffisant par rapport aux surfaces agricoles à traiter, ce qui les oblige à travailler plus de 12 heures par jour dans des serres à forte chaleur. Il y a souvent eu des cas d'évanouissement de travailleuses sur le lieu de travail ».

Selon un inspecteur du travail : « Les travailleurs agricoles, sans aucun équipement de protection, sont exposés aux produits phytosanitaires lors du traitement des sols et pendant les récoltes, ils sont également exposés à des gestes répétés et à des postures difficiles lors du transport de charges ». Nous pouvons donc dresser une liste des facteurs de pénibilité dans les exploitations agricoles, comme indiqué dans le tableau 3 :

**Tableau 3 : Facteurs de pénibilité dans une exploitation agricole**

Facteur de pénibilité	Description
<b>Contraintes posturales</b>	Flexion du dos lors de la cueillette
<b>Gestes répétitifs</b>	La gestuelle répétée entraîne des douleurs articulaires.
<b>Port de charges</b>	Les travailleurs soulèvent et transportent des contenants (seaux, caisses...).
<b>Produits chimiques</b>	Exposition aux produits phytosanitaires lors des traitements et lors de la récolte
<b>Températures extrêmes</b>	Sous serres ou en plein air (évanouissements chez les femmes)
<b>Risques liés aux trajets domicile-travail</b>	Accidents de circulation, épuisement, stress

« Source : Auteurs »

### 2.1.2 Au niveau des stations de conditionnement

Concernant la pénibilité au travail dans les stations de conditionnement, un responsable logistique explique que « la saisonnalité de l'activité et la forte concurrence internationale mettent une grande pression sur les producteurs. Cette situation génère une charge de travail importante et peut donc augmenter le risque d'accidents et d'épuisement des travailleurs. Le manque de visibilité sur les commandes futures, les changements fréquents d'horaires et la pression des délais nous obligent à mettre en place des horaires de travail atypiques (travail de nuit, travail en équipes alternées) ».

Selon un médecin du travail, « le travail dans les stations de conditionnement présente plusieurs sources de pénibilité : la manutention et le transport de charges lourdes, les températures extrêmes dans les chambres froides, le travail de nuit, la position debout pendant de longues heures, sans parler des vibrations mécaniques subies par les caristes. »

Lors de nos discussions avec les personnes interrogées, nous nous sommes rendu compte que les facteurs de pénibilité dans les stations de conditionnement sont les mêmes. Cela nous amène à établir le tableau 4 suivant :

**Tableau 4 : Facteurs de pénibilité dans une station de conditionnement des fruits et légumes**

Facteurs de pénibilité	Description
Contraintes physiques	Manutentions manuelles de charges
	Postures pénibles
	Vibrations mécaniques
Environnement physique agressif	Températures extrêmes
	Bruit
	Eclairage insuffisant
Rythmes de travail	Travail de nuit
	Travail en équipes successives alternantes
	Travail répétitif

« Source : Auteurs »

### 2.1.3 Au niveau du transport routier des marchandises

Les chauffeurs de camion sont exposés à de nombreux risques professionnels. Un représentant syndical a indiqué que « les chauffeurs de camion ont des horaires de travail atypiques et très variables : ils travaillent la nuit, le week-end et en équipe. Leur temps de travail quotidien dépasse souvent 10 heures ». Cette information a également été confirmée par un médecin du travail, qui a ajouté que « le métier de chauffeur de camion est monotone et répétitif, alors qu'il exige une extrême vigilance. Les chauffeurs de camion, qui transportent des fruits et légumes à l'échelle internationale, parcourent de longues distances sans dormir suffisamment, ce qui les expose aux accidents de la route. D'autres facteurs ont des conséquences sur leur santé, notamment la position assise prolongée, la manipulation manuelle des charges lors du chargement et du déchargement, le stress dû aux contraintes de délais, la sécurité et la possibilité de vol, l'éloignement de leur domicile et l'isolement ». Nous pouvons donc dresser la liste suivante des facteurs de pénibilité chez les chauffeurs de camion (tableau 5) :

**Tableau 5 : Facteurs de pénibilité auprès des chauffeurs routiers**

Facteurs de pénibilité	Description
<b>Contraintes physiques</b>	Longue position assise Port de charges
<b>Rythme de travail</b>	Travail répétitif Horaires de travail atypiques Déplacement, éloignement du domicile Délais limites à respecter
<b>Risques liés aux trajets</b>	Accidents de circulation, épuisement, stress

« Source : Auteurs »

### 2.2 Lien entre les facteurs de pénibilité et santé physique et mentale des salariés

L'étude du lien entre les conditions de travail et la santé des travailleurs est très complexe. Il est difficile de distinguer les effets dus aux conditions de travail de ceux causés par les conditions de vie et d'hygiène d'un individu. C'est ce qui ressort des entretiens avec les médecins du travail. L'un d'entre eux déclare que « pour évaluer les liens entre les facteurs de pénibilité au travail et la santé des salariés, il est nécessaire de mener une enquête longitudinale prenant en compte à la fois l'environnement de travail et l'environnement personnel du répondant. Des informations sont nécessaires sur le



comportement et le mode de vie des salariés (habitudes alimentaires, tabagisme, consommation excessive d'alcool, toxicomanie, etc. Ces facteurs de risque, appelés facteurs de risque personnels, peuvent introduire des biais dans la mesure des liens entre l'exposition professionnelle et la santé s'ils ne sont pas contrôlés ».

Un autre médecin du travail ajoute qu' « en raison des difficultés mentionnées ci-dessus, au Maroc, peu de recherches ont été menées pour identifier l'effet des facteurs de pénibilité au travail sur la santé des travailleurs. Néanmoins, sur la base des normes internationales du travail, le législateur marocain a fixé une liste de 111 tableaux de maladies professionnelles et des travaux susceptibles de provoquer ces maladies dans l'arrêté du ministre de l'emploi et des affaires sociales n° 160-14 du 21 janvier 2014. Ces listes sont divisées en trois grandes catégories : les maladies professionnelles causées par des agents chimiques, les maladies professionnelles causées par le milieu physique et celles causées par des agents biologiques ».

### **2.3 Liens entre les facteurs de pénibilité et performance au travail**

Afin d'identifier les liens entre les facteurs de pénibilité et les performances des travailleurs, nous avons d'abord interrogé des médecins du travail, puis des responsables logistiques. Comme pour l'étude du lien entre les conditions de travail et la santé des travailleurs, les médecins interrogés ont déclaré que ces études sont complexes et nécessitent des enquêtes épidémiologiques longitudinales et la mobilisation d'un grand nombre de médecins pour assurer le suivi de la population étudiée. Pour les responsables logistiques, la saisonnalité de l'activité et la forte concurrence internationale les conduisent à exiger des travailleurs des performances toujours plus élevées. Le responsable logistique d'une station de conditionnement de fruits et légumes nous a expliqué les contraintes du secteur : "Le manque de visibilité sur les commandes futures, les changements fréquents des calendriers de production et la pression des délais nous obligent à mettre en place des horaires de travail atypiques (travail de nuit, alternance) et à augmenter les cadences de production. Face aux imprévus et à la pression des délais, certains opérateurs travaillent en mode multitâche, comme les manutentionnaires qui doivent effectuer plusieurs tâches à la fois sous la pression du temps (manutention des caisses, circulation et stockage des produits, conditionnement et préparation des commandes) et d'autres doivent effectuer des mouvements répétitifs à un rythme élevé, comme les agents de conditionnement. Compte tenu des contraintes du secteur, nous avons sélectionné des indicateurs spécifiques pour juger de la performance des

travailleurs. Comme la quantité de travail effectué, la qualité du travail effectué, la capacité à s'adapter aux changements dans les calendriers de production, ou le respect des délais dans l'exécution des tâches ou des missions confiées au travailleur. ».

## 2.4 Apports de la recherche

La confrontation entre la revue de la littérature et les résultats de l'étude exploratoire a permis d'alimenter la réflexion sur les facteurs de pénibilité dans les métiers du transport et de la logistique. Ainsi, nous avons pu atteindre le premier objectif de ce travail, qui était d'identifier les facteurs de pénibilité dans la chaîne logistique de la production de fruits et légumes, qui peuvent être résumés dans le tableau 6 :

**Tableau 6 : Facteurs de pénibilité dans la filière de production des fruits et légumes**

Catégories	Facteurs à risques
<b>Contraintes physiques</b>	Manutentions manuelles de charges
	Postures pénibles
	Vibrations mécaniques
<b>Environnement physique agressif</b>	Températures extrêmes Bruit Eclairage Risque chimique
<b>Rythmes de travail</b>	Travail de nuit
	Travail en équipes successives alternantes
	Travail répétitif

Source : Auteurs

Quant au deuxième objectif de ce travail de recherche qui était d'évaluer l'effet des facteurs de pénibilité sur la santé et la performance des travailleurs, l'étude exploratoire s'avère insuffisante pour donner des réponses à ce propos. Cependant, elle nous a permis d'émettre les hypothèses de travail suivantes :

**H1 : Les contraintes physiques marquées pourraient porter atteinte à la santé physique des travailleurs.**

Cette hypothèse se base sur les résultats de l'enquête Sumer qui a permis d'identifier les métiers de la logistique qui présentent des contraintes physiques marquées (vibrations, positions de travail contraignantes, manutentions manuelles de charges) et qui sont à l'origine de troubles musculosquelettiques. Ces mêmes contraintes ont été relevées par l'étude exploratoire tout au long de la chaîne logistique de production des fruits et légumes : avec les postures pénibles et le port de charges au niveau des exploitations

agricoles, les manutentions manuelles de charges, les postures pénibles et les vibrations mécaniques au niveau des stations de conditionnement et la longue position assise avec le port de charges pour les chauffeurs routiers.

## **H2 : Les horaires de travail atypiques pourraient provoquer des risques psychosociaux.**

Le travail de nuit, le volume aléatoire d'activité ainsi que la monotonie et la répétitivité des tâches ont été identifiés comme source de stress par (Paché & Large, 2016).

Les horaires de travail atypiques ont été également considérés comme facteurs de pénibilité physique et psychique par l'enquête Sumer. Au niveau de la chaîne logistique de production des fruits et légumes, nous avons relevé deux facteurs de pénibilité en rapport avec le rythme de travail : les horaires de travail atypiques (travail de nuit et travail en équipes successives alternantes) dans les stations de conditionnement et auprès des chauffeurs routiers et le travail répétitif qu'on a relevé sur toute la chaîne logistique.

## **H3 : L'environnement de travail agressif aurait un impact négatif sur la santé physique au travail.**

L'enquête Sumer a identifié les contraintes de l'environnement de travail en contexte logistique tel que les températures extrêmes, le risque chimique, le bruit et le milieu de travail hyperbare. En ce qui concerne les facteurs de pénibilité relevés lors de l'étude exploratoire, ils se situent à deux niveaux : les exploitations agricoles se caractérisent par la présence du risque chimique et une forte chaleur sous serres, quant à l'environnement de travail dans les stations de conditionnement, il est caractérisé par des températures froides au niveau des chambres froides, par un niveau de bruit excessif pour le personnel travaillant sur les machines ainsi qu'un niveau d'éclairage insuffisant.

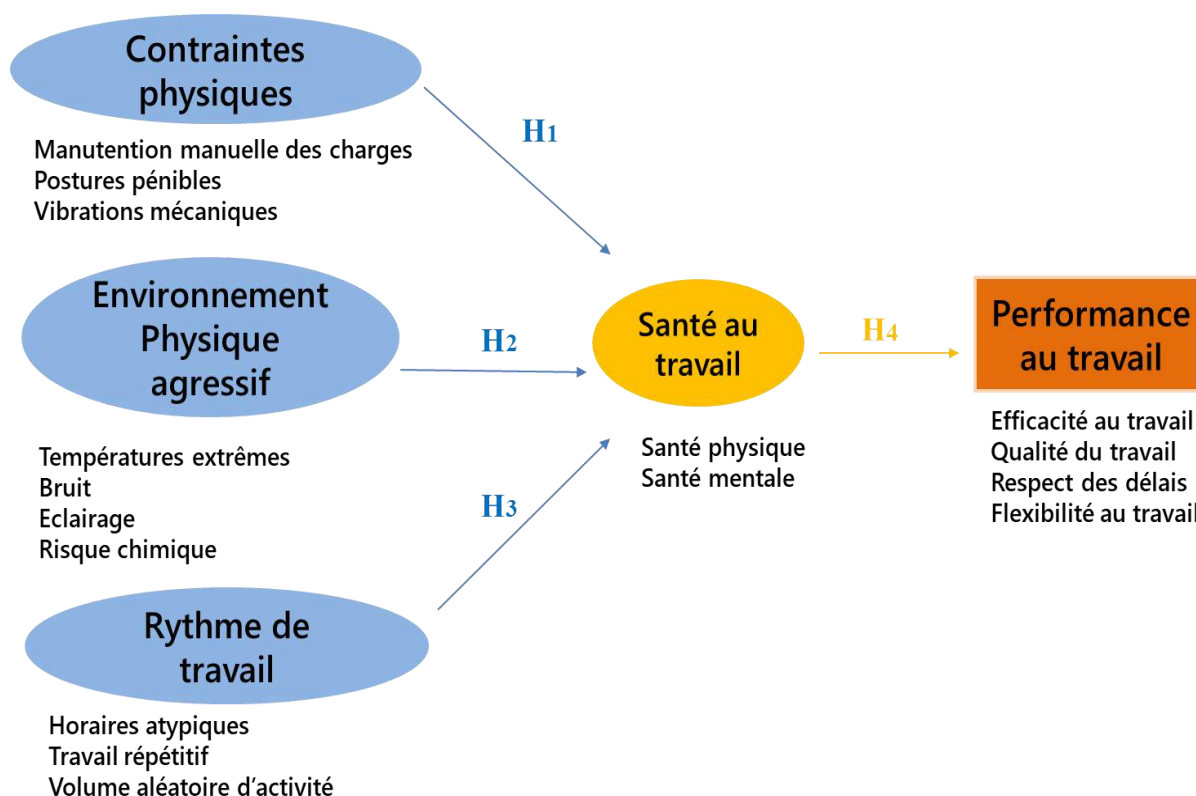
## **H4 : Les facteurs de pénibilité auraient un effet négatif sur la performance des travailleurs**

La revue de la littérature nous a permis d'identifier les objectifs de performance logistique qui guident l'activité de travail qui se manifestent par : des exigences en termes de qualité du travail fourni, de délais, de réactivité et de flexibilité. L'effort de travail déployé est désormais confronté à ces différentes exigences et aux contraintes de temps qui en découlent (Bartoli, 2001). Le même constat a été relevé lors de l'étude exploratoire : l'absence de visibilité sur les commandes futures, la modification fréquente des plannings de production et les pressions de délai exercent une grande

pression sur les postes de travail et obligent les responsables logistiques à mettre en place des horaires de travail atypiques et à augmenter les cadences de production tout en exigeant des travailleurs toujours plus de rendement, de qualité du travail effectué, de flexibilité à travers l'adaptation aux modifications des plannings de production ou encore le respect des délais dans l'exécution des tâches ou des missions qui leur sont assignées. Bien que l'étude exploratoire nous ait pas fourni des outils de mesure de la baisse de performance induite par la dégradation de l'état de santé des travailleurs, la revue de littérature anglo-saxonne, nous a permis de concevoir les échelles de mesure de la performance au travail.

Ainsi, les hypothèses développées nous ont permis de concevoir notre modèle de recherche, illustré dans la figure 4 :

**Figure 4 : Cadre conceptuel de la recherche**



« Source : Auteurs »

## Conclusion

L'objectif de ce travail de recherche est d'identifier les facteurs de pénibilité dans les métiers du transport et de la logistique et d'évaluer leurs effets sur la performance des travailleurs.

La revue de la littérature sur les conditions de travail dans les métiers de la logistique révèle une activité physique intense, une lourde charge mentale et un environnement de travail agressif dans certains secteurs d'activité. Ces contraintes spécifiques aux métiers de la logistique nous ont amené à nous interroger sur le lien entre les conditions de travail dans les métiers de la logistique et la performance au travail. L'étude des liens entre facteurs de pénibilité et performance au travail a nécessité d'introduire une variable médiatrice, qui est la dégradation de l'état de santé engendrée par les facteurs de pénibilité au travail. Ainsi, les effets des conditions de travail sur l'état de santé des travailleurs ont été confirmés à travers les travaux des chercheurs :

- Paché et Large (2016) qui ont identifié les sources de stress en contexte logistique ;
- Lhuillier et Littim (2009) qui ont étudié le lien entre la limite du pouvoir d'action des salariés dans les chaînes logistiques et la fatigue mentale ;
- Bhattacharyer et Tang (2013) qui ont étudié le lien entre la fatigue mentale et physique auprès des chauffeurs routiers et les risques d'accidents de travail ;
- Enquête SUMER (2010) qui a permis de définir les facteurs à risques professionnels dans le secteur de la logistique.

Concernant l'effet de médiation de la dégradation de l'état de santé sur la performance au travail, la littérature a traité cette problématique à deux niveaux :

- Au niveau du travailleur individuel, (Schultz et Edington, 2007) ont mesuré des pertes élevées en termes de performance individuelle liées à la maladie au travail, aux effets de la fatigue, à la douleur et à diverses conditions physiques et psychologiques.
- Au niveau du travail en groupe, (Pauly et al., 2008) ont montré que lorsque la performance des travailleurs dépend fortement de celle de leurs collègues, il devient probable que cette complémentarité multiplie les conséquences négatives d'éventuelles erreurs d'inattention, du manque d'efficacité de l'employé malade.

La revue de la littérature a été suivie d'une étude exploratoire de la filière fruits et légumes dans la région du Souss Massa. La comparaison des résultats de la revue de la littérature et ceux de l'étude exploratoire a permis d'identifier les facteurs de pénibilité dans la chaîne logistique des fruits et légumes et d'identifier les variables explicatives

suivantes (contraintes physiques marquées, environnement de travail agressif et horaires de travail atypiques), la variable médiatrice (santé au travail) et la variable à expliquer (Performance au travail). Toutefois, une étude quantitative est nécessaire pour valider les hypothèses de recherche.

D'autre part, ce travail de recherche ouvre des voies futures de recherche. Tout d'abord, dans un souci d'avoir des résultats plus probants, des recherches futures peuvent approfondir un des aspects de la santé au travail étudiés dans cette recherche, par exemples les troubles musculosquelettiques qui constitue la pathologie prédominante dans les métiers de la logistique et réaliser des études longitudinales sur ce sujet. Des recherches subséquentes peuvent également approfondir le modèle de recherche en l'appliquant à d'autres activités autres que la filière de production des fruits et légumes afin de réaliser des comparaisons des résultats obtenus et tenter de généraliser ce modèle à d'autres secteurs d'activité.

Cette recherche donne aussi l'opportunité de faire des comparaisons avec d'autres pays qui ont connu des avancées dans la recherche et l'implémentation des politiques de santé sécurité au travail. D'autre part, le lien entre santé et performance au travail reste à approfondir, surtout que les travaux de recherche sur ce thème sont peu nombreux. Une équipe de recherche multidisciplinaire composée de chercheurs en sciences médicales et de chercheurs en Gestion des Ressources Humaines permettra de mieux approfondir ce sujet et d'ouvrir, ainsi, de nouvelles perspectives de recherche en Santé et Management, celles de l'amélioration de la santé, du bien-être au travail et de la performance de l'entreprise.

## Bibliographie

- Alis, D., Poilpot-Rocaboy, G. et Vignon, C. (2013). Nouvelles contraintes et nouveaux risques au travail dans la grande distribution : de la mécanographie taylorienne à la relation client. *Recherches et innovations en sciences de gestion*, 259–274.
- Allard-Poesi, F., Drucker-Godard, C., Ehlinger, S. (1999). Analyses de représentations et de discours. *Méthodes de recherche en management*, Dunod, 449-475.
- Bertaux, D. (1981). Biography and society : The life history approach in the social sciences. *The Oral History Review*, Vol.10, 154-156
- Bhattacharya, S., Tang, L. (2013). Fatigued for Safety? Supply Chain Occupational Health and Safety Initiatives in Shipping. *Economic & Industrial Democracy*, 34 (3), 383–399.
- Charreire, S., Durieux, F. (1999). Explorer et tester, in Thiétart R.A. & coll., *Méthodes et Recherche en Management*, Paris : Dunod, (57-80).
- Davezies, P. (2005). La santé au travail, une construction collective. *Santé & Travail* 52, 24-28.
- EL-ABBADI, I. (2019). Etude exploratoire des cadres intermédiaires épuisés au Maroc. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 3(1),134.
- GHEDIRA, K. (2006). *Logistique de la production : approches de modélisation et de résolution*. Editions TECHNIP.
- Lhuillier, D., Litim, M. (2009). Le rapport santé–travail en psychologie du travail. *Mouvements* 58, 85-96.
- Paché, G., Large, R.O. (2016). Dimension humaine du management logistique : Stress, fatigue et santé des salariés. *Logistique & Management*, 24(2), 134-151.
- Pauly M., Nicholson S., Polsky D., Sharda C. & Berger M.L. (2008), “Valuing reductions in on-the-job illness: “Presenteeism” from managerial and economic perspectives”, *Health Economics*, 17, p. 469-485.
- Schultz A. & Edington D.W. (2007), “Employee health and presenteeism: A systematic review”, *Journal of Occupational Rehabilitation*, 17, p.547-579.
- World Health Organization, *Health and Performance Questionnaire (HPQ): Clinical Trials Baseline Version TRACKING NUMBER* Copyright © 2002, World Health Organization. (2002).
- World Health Organization. Study protocol for the World Health Organization project to develop a quality of life assessment instrument (WHOQOL). *Qual Life Res* 1993; 2: 153-9.

## Documents officiels

Bulletin d'information de l'INRS France, Mars 2018.

Plan régional Santé Travail 2010-2014 Rhône-Alpes Française.

Santé et travail, Publication de l'IRDES France, Mars 2018.

Tableau des maladies professionnelles. Bulletin officiel N° 6306 du 12 Moharam 1426 (6-11-2014), Maroc.



## *RSE et pilotage de la performance globale*

## *CSR and global performance management*

***Pr. Saïd YOUSSEF***

*Professeur de l'enseignement supérieur, Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de  
CASABLANCA (ENCGC)*

*Laboratoire de recherche prospective en finance et gestion (LRPFG) ;*

*Université Hassan II,*

*[saiyoused@yahoo.fr](mailto:saiyoused@yahoo.fr)*

***Mr. Abderazzak EL MOUATASSIM***

*Doctorant-Chercheur, Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de CASABLANCA (ENCGC)*

*Laboratoire de recherche prospective en finance et gestion (LRPFG) ;*

*Université Hassan II*

*abdoumouatassim@gmail.com*

## Résumé

Les entreprises marocaines subissent une pression croissante dans la gestion des questions sociétales et peinent à intégrer la politique RSE dans leurs processus stratégiques et piloter judicieusement une performance globale : économique, sociale et environnementale.

Dans ce contexte, les outils du contrôle de gestion, en l'occurrence les systèmes de mesure de la performance, jouent un rôle prépondérant dans la mise en place et le pilotage des activités RSE, permettant ainsi d'améliorer leurs performances.

C'est pourquoi ce travail de recherche se veut une contribution aux différents travaux académiques portant sur le lien entre la RSE et les systèmes de contrôle de gestion, et ce afin de répondre à la problématique d'intégration, de mesure et de pilotage de la politique RSE au niveau des banques marocaines.

L'objectif de notre étude consiste en premier lieu à comprendre la place des indicateurs RSE dans les systèmes de pilotage des banques marocaines, et d'évaluer dans un second temps l'impact de la stratégie RSE sur les systèmes de mesure de la performance desdites organisations.

**Mots clés :** « Responsabilité sociale des entreprises ; « Performance globale ; « Pilotage de la RSE ; « Les systèmes de mesure de la performance ; « Banques marocaines ».

## Abstract

Moroccan companies are under increasing pressure to manage societal issues, struggling to integrate CSR into their strategies and thus drive overall performance: economic, social, and environmental.

In this context, the tools of management control, in this case performance measurement systems play a major role in the implementation and management of CSR activities, thus improving the performance of Moroccan banks.

That is why this research work is intended as a contribution to the various academic works on the link between CSR and management control systems, in order to respond to the problem of integration, measurement and steering of CSR policy in Moroccan banks.

The objective of our study is to understand the place of CSR indicators in the steering systems of Moroccan banks. Afterwards, we intend to evaluate the impact of the CSR strategy on the performance measurement systems of these organizations.

**Keywords :** «Corporate social responsibility »; «Global performance»; «CSR management?»; «Performance measurement systems»; « Moroccan banks».

## Introduction

Plusieurs recherches se sont penchées ces dernières années sur la thématique de la responsabilité sociétale des entreprises « RSE », suscitant un intérêt grandissant, tant pour académiciens que praticiens.

En effet, la responsabilité sociétale de l'entreprise est un enjeu très actuel, mais il ne s'agit pas pour autant d'un nouveau concept, lequel remonte aux travaux de **Howard Bowen en 1953**, notamment grâce à son ouvrage intitulé *Social Responsibilities of the Businessman (Gond et Igalens, 2008)*.<sup>1</sup>

Toutefois, malgré les recherches et les contributions scientifiques dans ce domaine, la définition de la RSE ne trouve pas consensus et est toujours sujette à controverse (*Van Marrewijk, 2003 ; Combes, 2005 ; Wan, 2006 ; Matten et Moon, 2008*).

Néanmoins, la *Commission Européenne (2011,p.3)* définit la RSE comme étant : « l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes »<sup>2</sup>.

Comme toutes entreprises, la banque collabore avec plusieurs parties prenantes à qui elle doit rendre comptes, et ce lors de la réalisation de ses opérations de collecte et d'octroi de crédit.

De ce fait, elles cherchent à rendre visibles leurs actions sociétales et à rendre légitime leurs places et leurs rôles dans la société civile (*De Brito et al., 2005*).

Les crises économiques, sociales et environnementales, à l'instar de la crise financière de 2008, ou la récente crise sanitaire Covid-19, incitent les banques marocaines à revoir leurs responsabilités vis-à-vis de la société et de l'environnement.

A cet égard, les entreprises, particulièrement les banques, supportent une pression dans la gestion des dimensions sociétales afin de satisfaire les attentes des parties prenantes (*Arvidson 2010*) ; Ceci-dit, ces entités sont appelées, plus qu'auparavant, à intégrer les questions sociétales dans leurs processus stratégiques (*Adams et McNicholas, 2007*) ;(*Perez et al., 2007*).

---

<sup>1</sup> Baba, S., Moustaquim, R., & Bégin, É. (2016). Responsabilité sociale des entreprises: un regard historique à travers les classiques en management stratégique. *Vertigo: la revue électronique en sciences de l'environnement*, 16(2).

<sup>2</sup> COM (2001) 366.

En effet, pour opérationnaliser la RSE, les organisations devraient intégrer la stratégie RSE dans leurs processus stratégiques et décisionnels, tout en assurant un pilotage, à même d'accroître une performance organisationnelle élargie.

Selon *Savall et Zardet (2011)* les entreprises ayant déployé une stratégie RSE ont mis en place des outils de gestion pour piloter cette stratégie et améliorer leur performance sociale et sociétale.

Ainsi, les systèmes de contrôle de gestion, à travers leurs outils de mesure de la performance, permettent la déclinaison des principes sociétales, en incorporant des éléments extra-financiers au processus de planification et de pilotage.

Les systèmes de mesure de la performance ont la particularité, par rapports aux autres outils du contrôle de gestion, de pouvoir couvrir plusieurs dimensions de performance grâce à l'intégration de mesures non financières (*Ittner et al., 2003*).

D'après la littérature existante, il est clair que les systèmes de contrôle de gestion sont au cœur de la stratégie (*Henri, (2006) ; Marginson, (2002) ; Mundy, (2010) ; O'leary, (1999) ; Simons, (2000)*).

Dans ce sens, on peut prévaloir que les outils du contrôle de gestion jouent un rôle prépondérant dans la mise en place et le pilotage de la stratégie RSE, permettant ainsi d'améliorer la performance des banques marocaines.

Tenant compte de ces préoccupations, nous pouvons formuler le questionnement suivant :

**Dans quelle mesure la stratégie RSE impacte-elle les systèmes de mesure de la performance des banques marocaines?**

L'objectif de notre étude est de comprendre en premier lieu la place des indicateurs RSE dans les systèmes de pilotage des banques marocaines. En second lieu, nous comptons mesurer l'impact de la stratégie RSE sur les systèmes de mesure de la performance desdites organisations.

Notre chapitre est subdivisé en deux grandes parties, la première tentera de dresser un aperçu historique sur le concept de la RSE, puis nous passerons en exergue les différents courants théoriques relatifs à ce dernier.

La deuxième partie traitera quant à elle de la relation étroite qui existe entre la stratégie RSE et les systèmes de mesure de la performance, et ce à travers une revue de littérature. Enfin, nous présenterons la méthodologie qu'on souhaite adopter pour répondre à notre problématique de recherche.

## 1. Evolution du concept de la RSE

Nul doute que la notion de développement durable a fait couler beaucoup d'encre ces dernières années (*Bansal, 2005 ; Epstein et al., 2012*).

La définition la plus souvent utilisée dans la littérature est celle adoptée par la commission mondiale sur l'environnement et le développement, considérant ainsi que le développement est durable quand il : « répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs besoins. »<sup>3</sup>(*CMED, 1987, p.8*)

Il en résulte de cette définition que la notion de développement durable est plutôt macroéconomique, regroupant l'ensemble des politiques menées par les gouvernements afin de préserver les ressources disponibles.<sup>4</sup>

Cette désinence au niveau de l'entreprise s'est concrétisée à travers ce qu'on appelle le management durable, qui repose sur un équilibre profitable, tant pour la structure organisationnelle que pour ses parties prenantes, sachant que le management durable est construit sur des choix combinés économiquement viables, socialement équitables, soutenables du point de vue environnementale.<sup>5</sup>

Il reste que plusieurs termes sont généralement utilisés dans la littérature pour désigner le management durable, dont notamment : la durabilité, la soutenabilité et la responsabilité sociétale de l'entreprise (*Ebner et Baumgartner, 2006 ; Naude, 2012*).

---

<sup>3</sup> Rapport de Brundtland 1987, p.8

<sup>4</sup> Taoukif, F. E. Z. (2014). Analyse perceptuelle des déterminants de l'engagement sociétal des entreprises marocaines labellisées RSE: de la performance au développement durable-cas du Maroc (Doctoral dissertation, Toulon).

<sup>5</sup> CERMAD (Centre de Recherche en Management Durable, Université de Poitiers)

## 1.1 Genèse

Contrairement à une idée qui voudrait faire de la RSE un nouveau paradigme ou une tendance managériale, la notion de la RSE est relativement ancienne et trouve ses fondements au début des années 1900.

C'est dans une optique de réforme sociale que cette nouvelle approche s'est développée aux États-Unis, mettant en relation l'entreprise et la société, ce qui s'est soldé par l'émergence d'une première ébauche de la responsabilité sociétale. (*J-P Gond, 2010*).<sup>6</sup>

Ainsi, on peut prévaloir que la RSE n'est pas un nouveau concept, mais s'inscrit dans le prolongement de pratiques d'entreprises plus anciennes.

Toutefois, ce concept n'a été érigé dans la littérature académique qu'à partir des années 1950, et ce grâce aux travaux de Howard Rothman Bowen, considéré par la communauté scientifique comme le père fondateur du concept moderne de la RSE.

En effet, l'ouvrage de *Howard Rothman Bowen (1953)*, intitulé « *Social Responsibilities of the Businessman* » place la thématique de la RSE au centre de la recherche en sciences de gestion et impulse l'étude des relations entre les firmes et la société dans un courant nommé *business and society*.

Cet ouvrage a été, sans aucun doute, le lancement et le développement des travaux sur la RSE durant les années 1950 et 1960. Il s'inscrit dans le courant qui met le point sur les interactions entre les firmes et leur environnement sociétal. Ce courant a suscité une série de débats et de réflexions auxquels plusieurs auteurs ont contribué, ce qui a permis l'émergence de concepts qui gravitent autour de la notion de RSE (*Friedman, 1970; Carroll, 1979; Freeman, 1983; Wood, 1991; Balabanis et al, 1998; Hopkins, 1998*).<sup>7</sup> L'étude historique de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) a emprunté trois directions :

---

<sup>6</sup> J-P. Gond, « La responsabilité sociale des entreprises, encore une mode managériale ! », in A. Pezet et S. Sponem, Petit bréviaire des idées reçues en management, Paris, La Découverte, 2<sup>e</sup> édition, 2010, p.229-237

<sup>7</sup> Acquier, A., & Gond, J. P. (2007). Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise: à la (re) découverte d'un ouvrage fondateur, *Social Responsibilities of the Businessman* d'Howard Bowen. *Finance contrôle stratégie*, 10(2), 5-35.

- ❖ Une première direction vise à tracer l'évolution des développements théoriques de la RSE depuis la naissance de ce qui est communément appelé la « RSE moderne » dans la deuxième moitié du vingtième siècle (*Carroll, 1999 ; Madrakhimova, 2013*).
- ❖ Une seconde direction vise à identifier cette évolution dans la pratique des leaders et des entreprises (*Heald, 1970*).
- ❖ Une troisième direction a été empruntée par quelques rares études qui ont tenté de combiner les deux orientations, en proposant un historique qui tient compte des sources académiques ainsi que des pratiques d'entreprises.<sup>8</sup> (*Voir tableau 1 ci-dessous*)

**Tableau 1 : La genèse du concept de responsabilité sociale des entreprises**

Concept	Auteurs	Fondements
<i>Responsabilité sociale des entreprises</i>	Bowen (1953) ; Carroll (1979) ; Davis (1960)	Vision normative de la RSE, frontières entre les sphères économiques et sociales.
<i>Réactivité sociale des entreprises</i>	Ackermann (1973) ; Carroll (1979) ; Preston et Post (1975)	La capacité des entreprises à répondre aux défis sociaux
<i>Performance sociale des entreprises</i>	Carroll (1979) ; Wood (1991) ; Sethi (1975) ; Wartick et Cochran (1985) ; Wood et Jones (1995)	Un modèle de performance sociale des entreprises
<i>Performance sociale des entreprises et parties prenantes</i>	Freeman (1984) ; Clarkson (1995) ; Donaldson et Preston (1995) ; Post et al.(2002)	Nouvelle conceptualisation de l'entreprise dans un écosystème de parties prenantes
<i>Citoyenneté d'entreprises</i>	Logsdon et Wood (2002)	Un modèle qui encastre les entreprises au cœur de leurs responsabilités vis-à-vis

<sup>8</sup> Baba, S., Moustaqim, R., & Bégin, É. (2016). Responsabilité sociale des entreprises: un regard historique à travers les classiques en management stratégique. *Vertigo: la revue électronique en sciences de l'environnement*, 16(2).

<i>Durabilité des entreprises</i>	Steurer et al.(2005) ; Van Marrewijk (2003)	La relation entre responsabilité sociale des entreprises et leur stabilité/durabilité
-----------------------------------	---	---

Source : *Madrakhimova (2013), citée par Baba, S. Moustaqim, R., & Bégin, É. (2016)*

## 1.2 Synthèse des principaux courants théoriques relatifs à la RSE

La RSE a connu plusieurs phases de développement théorique et pragmatique depuis les années 1950, et ce dans la continuité des débats suscités par les écrits de *Bowen*, *Friedman* ou encore *Carroll*.

Selon *Donna Wood et Bill Frederick (1991)*, on peut distinguer trois grandes phases dans l'élaboration théorique du concept<sup>9</sup> RSE, à savoir :

- ❖ La première période intervient entre les années 1950-1960, durant cette première phase, l'attention était particulièrement portée sur la définition du concept de RSE ainsi que sur ses fondements éthiques et économiques;
- ❖ La deuxième période est celle des années 1970, le concept RSE prend un tournant plus pragmatique et managérial ;
- ❖ La troisième période intervient à partir des années 1980 et 1990, avec l'émergence du concept de performance sociétale des entreprises (PSE). Dans ce cadre, l'approche RSE a mis le point et portée l'attention sur les capacités de gestion de la RSE et la mesure de ces impacts.

Comme précité, le concept de RSE a été érigé dans la littérature académique à partir des années 1950 grâce aux travaux de Howard Bowen, considéré comme le père fondateur de la RSE moderne « **Courant contractualiste** » (*Preston 1975 ; Carroll, 1979 ; Wartick et Cochran 1985*).

<sup>9</sup> D.J.Wood, « Corporate Social Performance Revisited », *Academy of management review*, vol.16,n°4, 1991, p.691-718 ; W.C.Frederick, "From CSR 1 to CSR2 : The maturing of business and society through" Working paper graduate school of business, Pittsburgh, University of Pittsburgh, 1978.



Bowen s'est focalisé sur la théorisation du concept RSE. Il n'en demeure pas moins que ces travaux ont traité également les changements institutionnels que la société doit opérer afin de promouvoir la RSE.

De son côté, *Carroll (1979)*, a proposé un modèle regroupant les trois dimensions, à savoir : la RSE, les questions sociales et la réactivité sociale des entreprises dans une seule rubrique.

L'objectif de ce modèle tridimensionnel, est de traiter d'une manière simultanée les objectifs économiques et sociaux et de contribuer à la clarification, et à l'intégration des diverses définitions, publiées dans la littérature.

Il constitue un cadre théorique complet permettant non seulement aux académiciens d'étudier la RSE sous ses différents angles, mais aussi de mettre à la disposition des gestionnaires un outil efficace pour gérer les enjeux sociétaux de leurs organisations.

En 1970, on assiste à l'émergence de la **théorie néo-institutionnelle** associant une pluralité de disciplines relevant de divers domaines, dont notamment l'économie, la sociologie et les sciences politiques.

Pour ce courant de pensées, il s'agit essentiellement de comprendre les pressions institutionnelles qui influencent le comportement de l'entreprise en matière de responsabilité sociétales. (*Mercier,2004*).

Quant à la théorie de l'agence, (*Friedman,1970*), l'engagement dans la RSE est symptomatique d'un problème d'agence ou d'un conflit d'intérêt des dirigeants et des actionnaires.<sup>10</sup>

Pour cet auteur, les dirigeants utilisent la RSE comme étant un moyen pour faire progresser leurs propres programmes sociaux, politiques, ou de carrière au détriment des actionnaires.

Il reste que la théorie de l'agence a été contestée par d'autres chercheurs qui estiment que les parties prenantes autres que les actionnaires sont également importantes pour l'entreprise. (*Freeman et Reed, 1983 ; Carroll, 1979 ; Wood, 1991 ; Waddock et Graves, 1997*).

---

<sup>10</sup> Friedman, M. (1970). A Friedman doctrine: The social responsibility of business is to increase its profits. The New York Times Magazine, 13(1970), 32-33.

**La théorie des parties prenantes (*Stakeholder theory*), (*Freeman, 1984*)** « s'est progressivement imposée comme un cadre de référence complémentaire visant à préciser les groupes vis-à-vis desquels l'entreprise exerce ses responsabilités sociales. »<sup>11</sup> (*J-P Gond, Igalens 2016, p.39*).

Ainsi, la théorie contractualiste a mis en place les fondements théoriques liés à la RSE, tout en étudiant la relation étroite entre l'entreprise et la société. (*Wood, 1991 ; Gendron, 2000*).

De son côté, la théorie des parties prenantes, estime que la pérennité d'une entreprise est tributaire de l'engagement et la survie de ses parties prenantes, ainsi que le soutien à certains groupes sociaux (*Freeman, 1984*).

*Selon L. Laguir (2016)*, « la théorie des parties prenantes se démarque de la théorie contractualiste sur l'aspect relationnel, car au-delà des contrats et des transactions avec les parties prenantes, l'entreprise entretient avec ces dernières des relations qui doivent être pérennes pour garantir la survie de l'entreprise à long terme. » (*L. Laguir, 2016, p 29*). Dans cette perspective, une entreprise existe avant et au-delà de la direction, des actionnaires et toute autre partie prenante.

S'agissant de la théorie néo-institutionnelle, ses précurseurs se sont efforcés à comprendre les principes fondateurs de la RSE, en s'intéressant particulièrement à l'impact du contexte institutionnel sur la mise en place et l'adoption des pratiques RSE au sein des organisations.

Dans ce cadre, et d'après *Essid (2009)*, la RSE est une réponse institutionnelle des entreprises aux pressions de leur environnement afin que l'entreprise soit acceptée dans la communauté.<sup>12</sup>

A partir de cette première partie de notre chapitre, nous avons essayé de dresser un aperçu historique et théorique sur le concept de la RSE.

Dans le chapitre suivant, nous traiterons de la relation entre la stratégie RSE et les outils de son pilotage afin d'assurer une performance globale et élargie.

---

<sup>11</sup> J-P Gond, J. Igalens (2016). La responsabilité sociale de l'entreprise, Que sait-je ? n°3837-20 janvier 2016.

<sup>12</sup> Essid, M. (2009). Les mécanismes de contrôle de la performance globale: le cas des indicateurs non financiers de la RSE (Doctoral dissertation, Université Paris Sud-Paris XI).

## 2. Les outils du contrôle de gestion au cœur de la stratégie RSE

Bon nombre de recherches se sont penchées sur le lien entre les systèmes de mesure de la performance et la RSE. Ces contributions académiques ont utilisé comme cadre théorique la théorie néo-institutionnelle, la théorie des parties prenantes, le cadre théorique de Simons et la théorie de contingence.

Toutefois, l'absence d'une définition consensuelle et unanime sur le lien existant entre la RSE et la performance globale résulte du caractère émergent et évolutif du concept.

S'il est clair que la RSE relève d'une stratégie à maîtriser, il n'en reste pas moins vrai que les entreprises éprouvent des difficultés quant à la formulation et à la déclinaison de ce concept dans leurs processus stratégiques, permettant une conduite efficace de la performance globale.

### 2.1 RSE et performance globale

D'après *F. Quairiel (2006)*, la performance globale représente la contribution de l'entreprise aux objectifs de développement durable. Elle s'inscrit dans le cadre du contrôle de la RSE, impliquant théoriquement l'intégration et l'équilibre entre les objectifs économiques, environnementaux, et sociaux.<sup>13</sup>

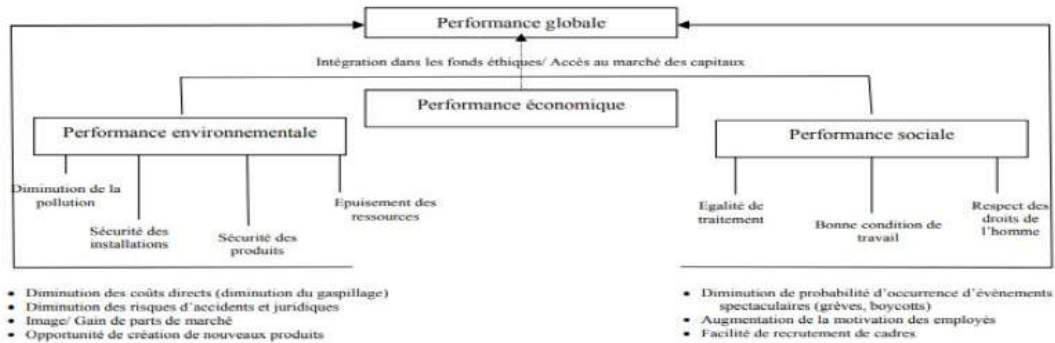
Selon *Mocquet, A.C (2005)*, le développement de la RSE amène les entreprises à redéfinir le contenu du concept de performance, à mener une réflexion et à déployer de nouvelles pratiques visant à piloter cette performance.

En effet, l'avènement de la RSE a contribué à l'élargissement des contours de la performance, en intégrant des dimensions sociétales dans les processus stratégiques des entreprises, aboutissant ainsi à une performance tridimensionnelle, à savoir : économique, sociales et environnementale (*Gray, 2000; Paine, 2003*). Voir (figure 1 ci-dessous).

---

<sup>13</sup> ILMEN, F. (2020). Etude de causalité entre les déterminants des indicateurs de la Responsabilité Sociale des Entreprises et le pilotage de la performance globale: proposition d'un modèle explicatif. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 1(4).

Figure 1 : Décomposition de la performance globale



Source : Reynaud, 2003

La mise en place et le pilotage de la stratégie RSE, suppose réunies les trois dimensions de la performance qui devraient être traitées simultanément, tout en s'assurant d'un engagement stratégique de ses parties prenantes, qu'elles soient internes ou externes. (*Kaplan et Norton, 1992 ; Porter et Kramer, 2002*).

Dans ce cadre, plusieurs travaux académiques ont tenté de trouver une corrélation entre la performance et la RSE. (*Murphy, 2002 ; Patten, 2002 ; Margolis et Walsh, 2003 ; d'Orlitzky et al., 2003 ; Mahoney et Robert, 2007*).

Qu'ils soient de portée théorique ou empirique, la plupart de ces contributions sont sujettes à controverse, toutefois elles sont unanimes sur la question de l'ambiguïté de cette relation.

Selon (*Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007*), la RSE peut être considérée comme la réponse de l'entreprise aux problèmes sociaux et environnementaux grâce à des stratégies et des méthodes de contrôle, de suivi, d'évaluation et de reporting qui intègrent de nouvelles approches de la performance économique. Le concept de RSE valorise ainsi l'idée d'une performance globale et multidimensionnelle, et non pas seulement financière.<sup>14</sup>

Cependant, pour opérationnaliser la RSE, mesurer et piloter les performances sociétales y afférentes, un nouveau concept est apparu dénommé communément: « Performance sociétale des entreprises, (*PSE*) ».

<sup>14</sup> LAGUIR, Lamia Laure. Systèmes de contrôle de gestion soutenables et développement des pratiques RSE. 2016. Thèse de doctorat. Sorbonne Paris Cité.

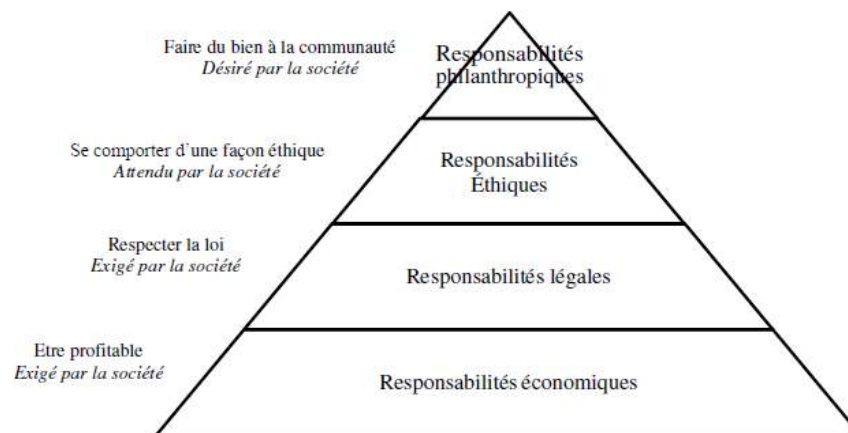
Ce nouveau concept regroupe l'ensemble des travaux sur la RSE. Essid (2009, p73), estime à cet égard que la notion de performance sociétale des entreprises se présente comme une synthèse consolidée des différents travaux sur la RSE. Il considère que la PSE est la traduction des actions et pratiques de la RSE en termes de performance.<sup>15</sup>

Dans cette même optique, Carroll (1979) a établi le lien entre la RSE et la performance, contribuant ainsi à la construction des principes d'une performance découlant des concepts de la RSE.

Pour ce faire, l'auteur a mis en place un modèle regroupant quatre types de responsabilités pour l'entreprise: économiques, légales, éthiques et discrétionnaires, à savoir :

- ❖ La dimension économique : dégager une rentabilité et des profits pour les actionnaires ;
- ❖ La dimension légale : respecter la réglementation en vigueur ;
- ❖ La dimension éthique : l'attitude de l'entreprise doit être en synergie avec les attentes de la société ;
- ❖ La dimension philanthropique : l'engagement et le soutien de l'entreprise à certains groupes sociaux au-delà des restrictions imposées par la loi.

**Figure 2 : La pyramide de Carroll (1979)**



Source : Golli et Yahiaoui, (2009).

<sup>15</sup> Essid, M. (2009). Les mécanismes de contrôle de la performance globale: le cas des indicateurs non financiers de la RSE (Doctoral dissertation, Université Paris Sud-Paris XI).

Ce modèle, caractérisé par sa simplicité et sa clarté a été le plus souvent sollicité par la communauté scientifique pour appréhender la RSE.

Toutefois, si les résultats empiriques des études se rapportant au lien existant entre la RSE et la PSE sont généralement positifs, il n'en reste pas moins qu'ils sont entachés d'insuffisances méthodologiques. (*Margolis et Walsh, 2001*).

## 2.2 Le contrôle de gestion un véritable outil de pilotage de la performance globale

*Epstein et Hanson (2006)*, estiment que l'instauration et la consolidation d'une stratégie RSE nécessitent la mise en place de plans, de programmes, de moyens de mesure de la performance pour assurer une gestion effective et efficace de ladite stratégie.

Ce chantier n'est certes pas aisé au sein des organisations, car les préoccupations sociales et environnementales ne sont pas totalement intégrées dans les processus et les outils de mesure de la performance desdites organisations. (*Pedersen et Neergaard, 2008*).

Ces processus et outils de mesure se déclinent sous différentes formes (*tableaux de bord, balanced scorecard, navigateur de Skandia, sustainability balanced scorecard...*) qui ont pour fonction principale de traduire la stratégie de l'entreprise en un ensemble d'indicateurs de performance qui constituent la base d'un système de pilotage de la stratégie (*Kaplan et Norton, 1996*).<sup>16</sup>

Par ailleurs, *Quairel (2006)* distingue deux approches pour intégrer la RSE au sein des systèmes de contrôle, à savoir :

- ❖ La première approche met en valeur l'intégration des dimensions RSE de manière comptable, c'est-à-dire en mesurant l'impact financier des coûts ou investissements sociaux ou environnementaux. Cette approche regroupe les différentes contributions en terme de comptabilité environnementale et sociale (*Gray, 1992 ; Christophe, 2000 ; Antheaume, 2005 ; Capron 2000*) ;

---

<sup>16</sup> Kaplan, R., et Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, MA., Harvard Business School Press..

- ❖ La deuxième approche par contre préconise l'intégration par la construction d'un ensemble cohérent mais non homogène d'indicateurs (couvrant tout le champ de la responsabilité élargie de l'entreprise).<sup>17</sup>

*Kaplan et Norton (1996)* ont proposé de leur part une nouvelle approche de mesure de la performance, sous le nom de « *Tableau de bord prospectif* » se focalisant sur la stratégie de l'entreprise.

Le tableau de bord prospectif se fonde sur quatre axes : l'axe financier, l'axe client, l'axe processus interne et l'axe apprentissage organisationnel et croissance. Chacun de ces quatre axes renferme un éventail de mesures de la performance, ainsi que des objectifs qui expriment les stratégies à long terme de l'entreprise (*Weber et Schaffer, 2000; Kaplan et Norton, 1997 et 2001*).

A l'occasion de l'élaboration d'un Tableau de bord prospectif, les objectifs et les mesures sont largement influencés par des objectifs financiers et stratégiques, constituant ainsi un processus *topdown*.

Cette structure hiérarchique du TBP permet dans une large mesure de garantir une liaison entre toutes les activités de l'entreprise, notamment celles relatives aux aspects sociaux et environnementaux, et la mise en œuvre réussie de la stratégie globale de celle-ci.

Il en résulte que l'entreprise, lors de l'établissement de son approche RSE est tenue de décider de la manière avec laquelle celle-ci sera mesurée et pilotée en recourant au TBP.

Dans ce cadre, trois possibilités s'apprêtent pour intégrer les aspects environnementaux et sociaux dans le TBP. (*Figge et al, 2001*) :

- ❖ La première possibilité consiste à intégrer un nouveau segment qui tiendra compte des aspects environnementaux et sociaux ;
- ❖ La seconde possibilité intègre les aspects environnementaux et sociaux les quatre axes énoncés par (*Kaplan et Norton*) ;
- ❖ S'agissant de la troisième possibilité, un tableau de bord environnemental et social distinct à côté des axes traditionnels (*Sturm, 2000 ; Deegen, 2001; Epstein, 1996, ; Figge et al, 2001*).

---

<sup>17</sup> LAGUIR, Lamia Laure (2016). Systèmes de contrôle de gestion soutenables et développement des pratiques RSE. 2016. Thèse de doctorat. Sorbonne Paris Cité.

Malgré tous ces débats théoriques, de nombreuses études empiriques ont démontré que les entreprises recourent rarement au pilotage stratégique de la RSE. (*Germain et Gates, 2010*)

En effet, les deux auteurs ont conclu suite à une enquête réalisée auprès de 79 grandes entreprises implantées en France, que les systèmes de mesure de la performance intègrent relativement peu d'indicateurs se référant à la RSE. Bien plus, même en cas de présence de ces indicateurs sont peu reliés aux objectifs stratégiques des entreprises.<sup>18</sup>

De son côté, *Quairel (2006)* souligne que l'instrumentation de la mesure de la performance se traduit généralement par une juxtaposition des domaines économique, social et environnemental sans véritable intégration et que dès lors le cadre de la performance globale tient du mythe.<sup>19</sup>

En particulier l'instrumentation comptable de la performance reste encore à l'état embryonnaire et les outils développés (comptabilité environnementale, ACV ou Analyse du Cycle de Vie) n'intègrent que fort peu les aspects sociaux.<sup>20</sup>

De leur côté, les outils de pilotage type Balanced Scorecard ne constituent pas des dispositifs à même de piloter une performance globale, dans la mesure où s'ils élargissent le pilotage économique de l'entreprise à la dimension sociétale, ils mettent de côté les facteurs environnementaux ou sociétaux qui ne contribuent pas de façon directe ou indirecte à l'amélioration de la performance économique.

C'est dans ce cadre que notre étude intervient pour évaluer la présence des indicateurs de la RSE dans les systèmes de mesure de la performance des banques marocaines. Ensuite, nous comptons mesurer l'impact de ces indicateurs qui relèvent de la stratégie RSE sur la performance desdites organisations.

---

<sup>18</sup> Germain, C., & Gates, S. (2007, May). Le niveau de développement des indicateurs de responsabilité sociale dans les outils de pilotage de contrôle de gestion: une analyse des pratiques des entreprises. In « COMPTABILITE ET ENVIRONNEMENT » (pp. CD-Rom).

<sup>19</sup> Quairel, F. (2006, May). Contrôle de la performance globale et responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). In Comptabilité, contrôle, audit et institution (s) (pp. CD-Rom).

<sup>20</sup> Bane, M. F., & Petitjean, J. L. (2018). Le pilotage de la performance globale dans les entreprises africaines. La Revue des Sciences de Gestion, (6), 59-68.



## Conclusion

Le lien existant entre la RSE et les systèmes de contrôle de gestion, plus particulièrement les systèmes de mesure de la performance, reste un thème émergent, suscitant un approfondissement des débats autour de cette thématique (*Berry et al., 2009*).

La communication autour de cette thématique contribuera sans aucun doute à la prise de conscience des entreprises que la RSE n'est pas un moyen pour redorer leur image de marque, mais un véritable instrument à insérer dans leurs processus stratégiques.

Certes, l'intégration de la RSE dans la stratégie des entreprises nécessite une prise de conscience et une mobilisation de tous les partenaires en vue d'accroître une performance organisationnelle élargie.

Dans le cadre de ce chapitre, nous avons tenté de mettre en exergue le cadre théorique des différents concepts mobilisés dans notre étude afin d'enrichir une discussion théorique autour de notre question de recherche.

A cet effet, nous avons eu recours à la littérature existante concernant les différents concepts retenus, c'est-à-dire, la RSE, les pratiques RSE, la PSE et les systèmes de mesure de la performance, et ce afin de préparer notre modèle de recherche qui sera publié prochainement.

Pour formuler notre modèle explicatif, nous comptons mobiliser deux cadres théoriques, à savoir : Les leviers de contrôle de Simons et la théorie de la contingence.

Le premier nous permettra de comprendre l'application des systèmes de performance par les gestionnaires au sein des banques marocaines, tandis que le second se base sur les variables de configuration des systèmes de mesure de la performance et de leurs utilisations dynamiques et instantanées.

De ce fait, nous envisageons utiliser une méthode qualitative exploratoire afin de valider notre modèle conceptuel dans le contexte marocain, ainsi qu'une étude quantitative confirmatoire pour valider nos hypothèses de recherche.

**Bibliographie**

**AKRICH. Saïd, Lhoussaine OUABOUCHE, Btissam EL GHAZI (2017).** *Pilotage de la performance durable : Nouveaux champs d'application du contrôle de gestion ? Finance ET finance Internationale*, N°7 janvier (2017);

**Arjaliès. Diane-Laure, Mundy. Julia (2013).** *The use of management control systems to manage CSR strategy: A levers of control perspective*, *Management Accounting Research* 24 2013 284–300;

**Baba, Sofiane. (2019).** *Analyse sociohistorique et épistémologique de la recherche en responsabilité sociale des entreprises*. *Management international*, 22. ;

**Baba.S, Rachid Moustaqim et Éric Bégin (2016).** « Responsabilité sociale des entreprises : un regard historique à travers les classiques en management stratégique », *Vertigo - la revue électronique en sciences de l'environnement [En ligne]*, Volume 16 numéro 2 | septembre 2016, mis en ligne le 30 septembre 2016,

**Bane, M. F., & Petitjean, J. L. (2018).** *Le pilotage de la performance globale dans les entreprises africaines*. *La Revue des Sciences de Gestion*, (6), 59-68.

**BENAICHA.Omar (2017).** *La diffusion de la RSE dans les entreprises au Maroc : Facteurs déterminants, rôles et interactions des acteurs*, groupe ISCAE, laboratoire de recherche en management ;

**Berland. Nicolas, Essid. Moez. (2010).** *RSE systèmes de contrôle et pilotage de la performance globale*, HAL Id: halshs-00460538, mars 2010 ;

**Bento, R. F., Mertins, L., & White, L. F. (2017).** *Ideology and balanced scorecard: An empirical exploration of the tension between shareholder value maximization and corporate social responsibility*. *Journal of Business Ethics*, 142, 769–789.

**Carroll, A. (1979).** *A three-dimensional conceptual model of corporate performance*. *Academy of management review*, 4(4), 497-505.

**Diawara, K. & Lavallée, S. (2014).** *La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) dans l'espace Ohada : pour une ouverture aux considérations non économiques*. *Revue internationale de droit économique*, 4(4), 431-451.

**Essid, M. (2009).** *Les mécanismes de contrôle de la performance globale: le cas des indicateurs non financiers de la RSE (Doctoral dissertation, Université Paris Sud-Paris XI)*

**Essid. Moez, Berland. Nicolas (2011).** *Les impacts de la RSE sur les systèmes de contrôle*, *Comptabilité – Contrôle – Audit / Tome 17 – Volume 2 – Septembre (2011)*, p. 59 à 88 ;

**Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. (2002).** *The sustainability balanced scorecard—linking sustainability management to business strategy*. *Business strategy and the Environment*, 11(5), 269-284.

**Friedman, M. (1970).** *A Friedman doctrine: The social responsibility of business is to increase its profits. The New York Times Magazine, 13(1970), 32-33.*

**Galbreath, J., Lucianetti, L., Tisch, D., & Thomas, B. (2020).** *Firm strategy and CSR: The moderating role of performance management systems. Journal of Management & Organization, 1-19. doi:10.1017/jmo.2020.27;*

**Germain. Christophe, Gates. Stephen (2010):** *Le niveau de développement des indicateurs de responsabilité sociale dans les outils de pilotage de contrôle de gestion : Une analyse pratique des entreprises, HAL Id: halshs-00534798, novembre 2010 ;*

**Golli, A., & Yahiaoui, D. (2009).** *Responsabilité sociale des entreprises: analyse du modèle de Carroll (1991) et application au cas tunisien. Management Avenir, (3), 139-152.*

**Gond. J-P. (2010).** « *La responsabilité sociale des entreprises, encore une mode managériale !* », in A. Pezet et S. Sponem, *Petit bréviaire des idées reçues en management, Paris, La Découverte, 2<sup>ème</sup> édition, 2010, p.229-237.*

**Gond. J.P, J. Igalens (2016).** *La responsabilité sociale de l'entreprise, Que sait-je ? n°3837-20 janvier 2016.*

**Wood. D.J. (1978).** « *Corporate Social Performance Revisited* », *Academy of management review, vol.16,n°4, 1991, p.691-718 ; W.C.Frederick, "From CSR 1 to CSR2 : The maturing of business and society through" Working paper graduate school of business, Pittsburgh, University of Pittsburgh, 1978.*

**Wood, D., et Jones, R. (1995).** *Stakeholder mismatching: a theoretical problem in empirical research on corporate social performance. The international Journal of Organizational analysis, 3(3), 229-267.*

**Hansen, E. G., & Schaltegger, S. (2016).** *The sustainability balanced scorecard: A systematic review of architectures. Journal of Business Ethics, 133, 193–221.*

**Heald, M., (1970).** *The social responsibilities of business, company, and community, 1900-1960, Transaction Publishers.*

**ILMEN, F. (2020).** *Etude de causalité entre les déterminants des indicateurs de la Responsabilité Sociale des Entreprises et le pilotage de la performance globale: proposition d'un modèle explicatif. Revue Française d'Economie et de Gestion, 1(4).*

**Ibrahimi, M. & Naym, S. (2017).** *La contingence des systèmes de mesures de performance dans les établissements et entreprises publics marocains. 15<sup>ème</sup> Congrès de l'Institut International des Coûts (IIC) et 4<sup>ème</sup> Congrès transatlantique de Comptabilité, Audit, Contrôle et Gestion des coûts Vers des pratiques comptables, de contrôle, d'audit et de gestion des coûts plus citoyennes ,22 et 23 juin 2017 Lyon.*

**KATEB Karim (2018).** *La responsabilité sociale dans l'entreprise Algérienne : Cas d'une entreprise utilisant la démarche RSE, Thèse de doctorat, Université Abou Bekr Belkaid Tlemcen ;*

**Klein Olivier (2015).** *Banque et nouvelles technologies : la nouvelle donne, revue d'économie financière, 2015/4 (n°120), p.17-2 ;*

**LAGUIR, Lamia Laure (2016).** *Systèmes de contrôle de gestion soutenables et développement des pratiques RSE. 2016. Thèse de doctorat. Sorbonne Paris Cité.*

**Madrakhimova, F., (2013).** *Evolution of The Concept and Definition of Corporate Social Responsibility, Global Conference on Business and Finance Proceedings, 8(2), pp. 113-117*

**Marquet-Pondeville S. (2003).** *Le contrôle de gestion environnementale : une approche théorique contingente et une étude empirique du cas des entreprises manufacturières belges. Presses Universitaires de Louvain – UCL ;*

**Margolis, J., et Walsh, J. (2002).** *Misery Loves Companies: Whither Social Initiatives by Business? Working Papers, Harvard Business School, December.*

**Mersereau, A, Mottis.N (2013).** *Corporate social responsibility and management control, Research Center ESSEC Working Paper 1114 201;*

**Meyssonier, F., & Rasolofo-Distler, F. (2011).** *Balanced scorecard et pilotage de la responsabilité sociale de l'entreprise. Revue française de gestion, (2), 81-92.*

**Mocquet, A.C., Pezet, A. (2006).** *Les technologies de la responsabilité sociétale ou l'invention du manager responsable. Finance, Contrôle, Stratégie 9 (4) :113-142 ;*

**Mokhtari Bouchaib, Asdiou Abdelkarim (2016).** *L'intégration des indicateurs de la RSE dans les systèmes de contrôle : Recherche d'efficience et d'efficacité ou recherche de légitimité ? Proposition d'un modèle explicatif, revue d'études en management et finance d'organisation, N°1 mars 2016 ;*

**OUBBA, O., & AKRICH, S. (2018).** *L'adoption d'une approche de responsabilité sociétale dans les grandes entreprises coopératives marocaines et les reconfigurations du système de contrôle de gestion: Cas de la région Souss-Massa. Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit, 2(2).*

**Oubba. Omar, Said. Akrich. (2018).** *Cadres théoriques d'inspiration de recherches en contrôle de gestion et pilotage de la performance organisationnelle à l'ère de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), international review of Economics management and Law Research, vol.1, No 1 (2018) ;*

**Orlitzky, M., Louche, C., Gond, J.-P., & Chapple, W. (2017).** *Unpacking the drivers of corporate social performance: A multilevel, multistakeholder, and multimethod analysis. Journal of Business Ethics, 144, 21–40.*

**Porter, M. E., et Kramer, M. R. (2006).** *Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. Harvard Business Review, 84(12), 2–*

**Quairel. F. (2006).** *Contrôle de la performance globale et responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). In Comptabilité, contrôle, audit et institution (s) (pp. CD-Rom).*

**Quairel, F. (2010).** *Contrôle de la performance globale et responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)*, HAL Id: halshs-00548050, décembre 2010;

**Rasolofo, D.F. (2011).** *Opérationnalisation de la RSE : une approche par les parties prenantes. Cahier de Recherche n°2011-03.*

**Reynaud, E. (2003).** *Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique ?*. 12e conférence de L'AIMS, Angers, journée du 15 mai.

**Sépari, S. & al. (2017).** *DSCG3 : Management et contrôle de gestion. Quatrième édition, Dunod.*

**Short, J. C., McKenny, A. F., Ketchen, D. J., Snow, C. C., & Hult, G. T. M. (2016).** *An empirical examination of firm, industry, and temporal effects on corporate social performance. Business & Society, 55, 1122–1156.*

**Simons, R. (1987).** *Accounting control systems and business strategy: an empirical analysis. Accounting, organizations and society, 12(4), 357-374.*

**Simons, R. (1990).** *the Role of Management Control Systems in Creating Competitive Advantage: New Perspectives. Accounting, Organizations and Society 15 (1-2): 127-143;*

**Simons, R. (1991).** *Strategic orientation and top management attention to control systems. Strategic management journal, 12(1), 49-62.*

**Simons, R. (1994).** *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal. Harvard Business Press.*

**Taoukif, F. E. Z. (2014).** *Analyse perceptuelle des déterminants de l'engagement sociétal des entreprises marocaines labellisées RSE: de la performance au développement durable-cas du maroc (Doctoral dissertation, Toulon).*

**Van Marrewijk, M. (2003).** *Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. Journal of business ethics, 44(2-3), 95-105.*

## **Performance Qualité et Risques : les trois disciplines sont-elles Intégrables ?**

## **Performance Quality and Risks: are the three disciplines Integrated?**

**HELMI Driss**

Enseignant chercheur

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion d'Oujda

Université Mohamed Premier -Maroc

Laboratoire de Recherche en Management Territorial, Intégré et Fonctionnel

(L.A.R.M.A.T.I.F)

**d.helmi@ump.ac.ma**

**ALAOUI Majda**

Enseignante chercheure

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion d'Oujda

Université Mohamed Premier -Maroc

**m.alaoui.majda@gmail.com**

**QARROUTE Sana**

Enseignante chercheure

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion d'Oujda

Université Mohamed Premier - Maroc

Laboratoire de Recherche en Management Territorial, Intégré et Fonctionnel

(L.A.R.M.A.T.I.F)

**s.qarroute@ump.ac.ma**

**Résumé**

De nos jours, le besoin de mesure de la performance de l'entreprise est reconnu de manière unanime, et ce principalement dans le contexte actuel caractérisé par un environnement imprévisible dans lequel les entreprises sont tenues, pour se maintenir sur les marchés, d'évaluer et d'anticiper les changements. À cet égard, les entreprises ont alors développé leurs capacités et aptitudes à déceler rapidement les principaux changements et tendances de leur environnement économique en mettant en place des systèmes multidimensionnels de mesure de leur performance SMMP. Ces dispositifs sont définis en fonction des nouvelles pratiques et modes d'organisation de l'entreprise tout en prenant en considération le management des risques. Par ailleurs, les entreprises sont de plus en plus conscientes que leur performance dépend de l'intégration efficace des démarches qualité. La qualité est devenue un thème sur lequel le management s'appuie en vue de conduire un changement dans les entreprises, et qui conduit à l'atteinte des objectifs d'efficacité et d'accroissement de la performance des entreprises.

**Mots clés : Performance ; Management des risques ; Qualité ; SMMP ; SMI.**

**Abstract:**

Nowadays, the need to measure the performance of the company is unanimously recognized, and this mainly in the current context characterized by an unpredictable environment in which companies are required, in order to remain in the markets, to evaluate and anticipate changes. In this regard, companies have therefore developed their capacities and aptitudes to rapidly detect the main changes and trends in their economic environment by setting up multidimensional systems to measure their SMI performance. These systems are defined according to new practices and organizational methods of the company while taking into account risk management. In addition, companies are increasingly aware that their performance depends on the effective integration of quality procedures. Quality has become a theme on which management relies in order to drive change in companies, and which leads to the achievement of the objectives of efficiency and increased company performance

**Key words: Performance; Risk management; Quality; PMS; IMS.**

## Introduction

Toute entité a besoin de définir une stratégie lui permettant d'atteindre la performance, en ayant conscience des opportunités en perpétuelle évolution de création de valeur et des défis à relever pour la concrétisation de cette valeur. C'est à ce niveau que le management des risques de l'entreprise entre en jeu. Les entités qui intègrent le management des risques peuvent en tirer de nombreux bénéfices, tels que : Accroître la gamme des opportunités - Identifier et gérer les risques à l'échelle de l'entité - Augmenter les résultats positifs et les bénéfices en réduisant les mauvaises surprises – atteindre la performance en se basant sur plusieurs outils tels que la qualité.

Par ailleurs, les entreprises sont de plus en plus conscientes que leur performance dépend de l'intégration efficace des démarches qualité. La qualité est devenue un thème sur lequel le management s'appuie en vue de conduire un changement dans les entreprises, et qui conduit à l'atteinte des objectifs d'efficacité et d'accroissement de la performance des entreprises.

Partant de ces deux contextes, nous allons essayer de trouver des éléments de réponse à une question qui nous paraît fondamentale, à savoir : Dans quelle mesure la qualité et le management des risques contribuent-ils à l'atteinte de la performance des entreprises ?

Pour répondre à cette problématique, nous essayerons dans un premier temps de porter un éclairage sur quelques aspects de la qualité, du management des risques et de la performance. Dans un second lieu, nous mettrons en exergue le lien qui existe entre ces trois concepts, tout en précisant le rôle de la qualité et du management des risques dans l'accroissement de la performance.

### 1. La performance

Bien qu'elle soit largement développée dans la littérature, il s'avère difficile de donner une définition simple à « la performance », du fait de ses multiples dimensions, et qu'elle change de contenu selon les auteurs. La performance est un vecteur incontournable de compétitivité pour l'entreprise, elle lui permet d'améliorer sa rentabilité, sa pérennité et notamment sa position sur le marché. A cet égard, la quête des facteurs de performance demeure le souci de toute entreprise qui cherche à pérenniser son activité, et à gagner la confiance des collaborateurs aussi bien internes qu'externes.

#### 1.1 Définition de la performance

Depuis les années 80, plusieurs chercheurs dont Lebas, Bourguignon et Bessire se sont attardés à définir la performance d'entreprise qui est une notion fondamentale en sciences de

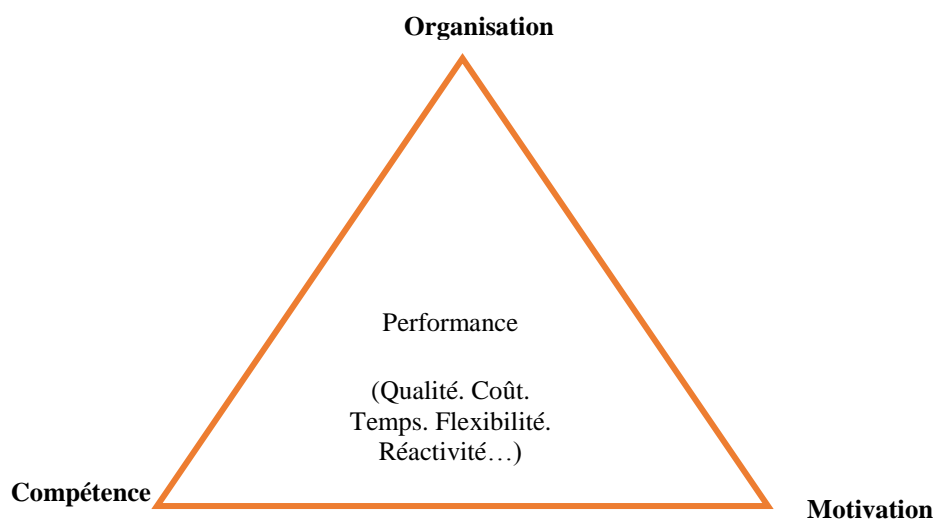


la gestion. Plus récemment, la notion de performance a suscité un regain d'intérêt en lien avec la mise en œuvre par l'entreprise de stratégies de développement durable.

Dans les dictionnaires de langue française, la performance est définie comme un constat officiel enregistrant un résultat accompli à un instant t, toujours en référence à un contexte, à un objectif et un résultat attendu, et ce quel que soit le domaine. En gestion, on constate que la performance est un mot-valise, un concept multidimensionnel ne prenant de sens que dans le contexte dans lequel il est employé. On utilise souvent son sens en anglais : nous sommes performants car notre plan d'action a été réalisé avec succès, c'est-à-dire qu'il donne les résultats prévus et en comparaison avec d'autres plans d'action, ces résultats sont plus importants. Toutefois, est-ce que tout le monde a la même vision de la performance ? Pas du tout. En raison des différentes conceptions de la performance qui génèrent des critères variables, la performance est considérée comme un concept paradoxal.

Ainsi, pour Vernadat, la performance est définie comme un triptyque de l'organisation, la compétence et motivation, représentée dans la figure 1 :

**FIGURE 1 : TRIANGLE DE LA PERFORMANCE**



**SOURCE : ELABOREE PAR LES AUTEURS**

Marion et al. signalent que dans l'univers de l'entreprise, la performance peut-être définie comme: le résultat d'une action, le succès de l'action, ou bien à partir des modes d'obtention du résultat. Le choix d'un de ces trois sens de la performance (résultat, bilan d'une action ou action) n'est pas sans influencer l'approche retenue pour évaluer la performance et/ou celle des acteurs qui contribuent à sa réalisation. Ainsi, en fonction du contexte, l'évaluation sur un aspect de la performance (par exemple la performance financière), pourra être suffisante, alors

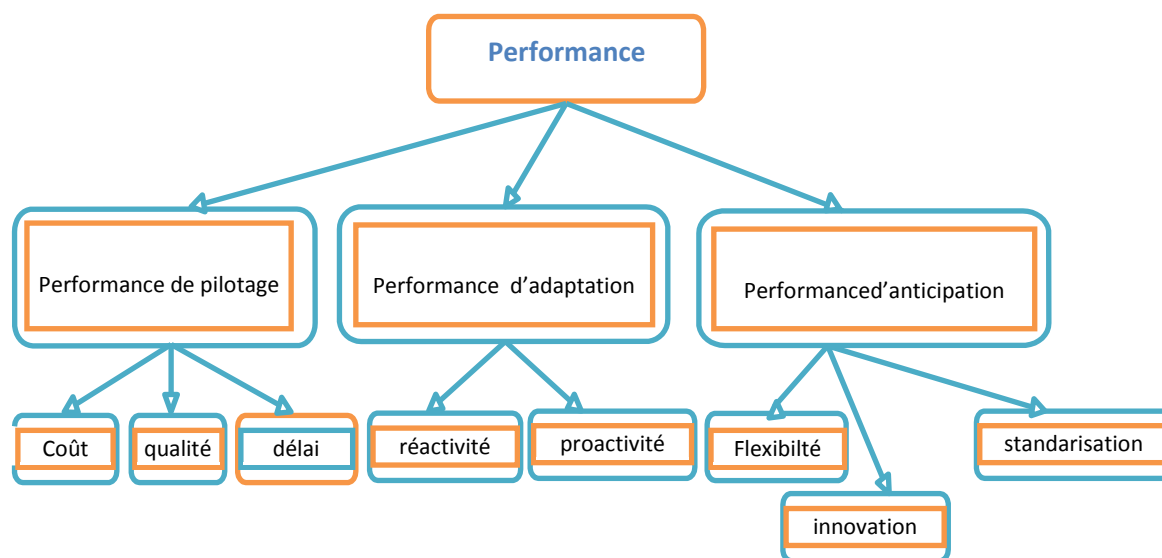
que dans d'autres cas il sera préférable de travailler sur une notion de performance multicritères qui inclut la performance économique, performance financière, performance des processus, etc.

Par ailleurs, les travaux réalisés en stratégie fournissent une contribution importante pour préciser la performance globale d'une entreprise. D'une manière générale, ces travaux qui retiennent une vision intégrative des différentes fonctions de l'entreprise s'accordent à considérer qu'une entreprise est performante si elle génère de la valeur.

## 1.2 Dimensions de la performance

Plusieurs travaux de recherche ont décomposé la performance en trois dimensions : pilotage, adaptation et anticipation.

FIGURE 2 : LES AXES ET CRITERES DE LA PERFORMANCE



SOURCE : ELABOREE PAR LES AUTEURS

### 1.2.1 la performance de pilotage

Elle permet de piloter l'entreprise en s'attardant principalement à évaluer sa capacité à remplir sa mission, en ajustant en permanence son comportement. Piloter tout ou une partie d'une entreprise, c'est planifier et enclencher des actions pour corriger en permanence un écart entre l'objectif visé et le résultat atteint. Les coûts, la qualité et les délais sont les critères les plus utilisés pour la construction d'un système d'indicateurs associés à l'axe « Pilotage » :

- Coût : C'est le coût associé à l'utilisation des ressources disponibles de l'entreprise (humaines, matérielles et informationnelles) ainsi que le coût associé à l'achat et à la transformation de la matière ;

- Qualité : Elle est définie par la norme ISO comme étant « l'aptitude d'une entité (service ou produit) à satisfaire les besoins exprimés des utilisateurs ». Une amélioration de la qualité passe par une amélioration du fonctionnement interne de l'entreprise, et nécessite de repérer ainsi que de limiter les dysfonctionnements ;

- Délai : C'est la durée nécessaire pour qu'une entité réponde à un besoin exprimé.

### ***1.2.2 la performance d'adaptation***

Elle est la capacité d'une entreprise à s'adapter et à réagir rapidement et efficacement face à des perturbations inattendues. Les deux critères utilisés pour la construction d'un système d'indicateurs associé à ce type de performance sont la réactivité et la proactivité :

- Réactivité : C'est la capacité de l'entreprise à répondre très vite à des besoins en produits de plus en plus variés de même qu'à un marché mondial fortement concurrentiel ;

- Proactivité : C'est la capacité de l'entreprise à influencer l'évolution du marché, en introduisant de nouveaux produits avant les autres entreprises concurrentes.

### ***1.2.3 la performance d'anticipation***

Elle est la capacité d'une entreprise à faire face à des perturbations prévues. Les quatre critères utilisés pour la construction d'un système d'indicateurs associé à ce type de performance sont la flexibilité, la standardisation, la redondance et l'innovation :

- Flexibilité : C'est la capacité d'une entreprise à réagir face à des situations et à des perturbations probables ;

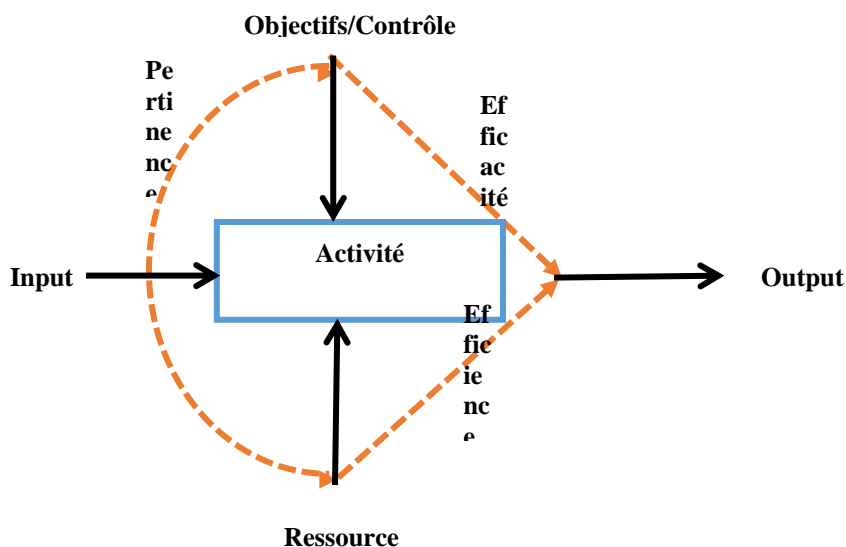
- Standardisation : Elle facilite la gestion des perturbations et des situations de crise prévues. Le critère de performance correspondant va permettre de suivre tout au long du processus de changement, l'évolution de la capacité de l'entreprise à respecter des normalisations au niveau de ses produits, procédés, processus, etc. ;

- L'innovation : C'est la capacité à apporter des nouvelles solutions ou à améliorer une solution existante pour être compétitif.

## **1.3 Les composantes de la performance**

Dans le contexte industriel, plusieurs auteurs ont tenté d'assimiler la performance avec l'efficacité et l'efficience ; l'efficacité, l'efficience et pertinence.

FIGURE 3 : TRIPTYQUE DE LA PERFORMANCE EFFICACITE, L'EFFICIENCE ET LA PERTINENCE



SOURCE : ELABOREE PAR LES AUTEURS

La figure 3 montre que la performance est intimement liée aux concepts suivants :

- L'efficacité est l'adéquation des résultats et des objectifs : « A quel résultat est-on arrivé, à quel point l'objectif fixé est-il atteint ? ». Cette question se pose principalement, en phase de conclusion puisqu'il s'agit d'une appréciation a posteriori des effets d'une action. Un constat d'inefficacité (généralement jugé sur des aspects de qualité) requiert des actions portant sur l'organisation interne du système ;

- L'efficience est l'adéquation des moyens et des résultats : « Les résultats sont-ils suffisants au vu des moyens mis en œuvre ? ». Cette question apparaît généralement en phase d'exploitation du projet et une insuffisance en la matière nécessite des décisions relatives au pilotage du système ou au management humain. La notion d'efficience est plus restreinte que celle d'efficacité : l'accent est mis sur l'économie des ressources employées.

- La pertinence est l'adéquation des objectifs et des moyens : « Les moyens mis en œuvre correspondent-ils aux objectifs ? ». Son évaluation s'effectue essentiellement dans la phase de conception d'un projet, afin de s'interroger sur sa raison d'être, d'en garantir la faisabilité ou d'en éviter un surdimensionnement coûteux.

Ainsi, lorsque la performance est entendue comme le résultat d'une action (évaluation ex-post des résultats obtenus). L'analyse de la mesure sera prioritairement orientée sur la capacité d'une entreprise à atteindre ses objectifs.

Lorsque la performance repose sur une appréciation des processus mis en œuvre (c'est à dire les différents modes d'obtention du résultat) son évaluation requiert d'intégrer dans l'analyse les conditions d'obtention du résultat.

Enfin, lorsque la performance traduit un succès d'une action elle apparaît comme une construction sociale. Ici, la performance devient une notion contingente appelée à avoir une signification variable au gré des attentes des parties prenantes.

En somme, le concept de performance est indissociable d'autres notions telles que l'efficacité, l'efficience, la cohérence et la pertinence.

#### **1.4 Les aspects de la performance**

Ce point traite la notion de performance en général et la divise en deux grands aspects : financiers et non-financiers comme traités dans la littérature de la performance. L'explication est basée sur des mesures de performance souvent la manifestation de la performance ou plus précisément les descripteurs des différents aspects de la performance.

##### ***1.4.1 les aspects financiers de la performance***

Les premiers concepts de performance étudiés sont les financiers. Il existe une littérature insaisissable sur les mesures en termes monétaires. Un des premiers qui met l'accent sur cet aspect financier est Ridgway. Plus tard, Bacidore et al. Considèrent l'EVA comme étant la meilleure mesure financière en raison de sa forte corrélation avec les mesures de la valeur actionnariale. En fait, les actionnaires sont souvent attachés à l'aspect financier de la performance. Les chercheurs et les praticiens ont étudié en profondeur la performance financière de l'organisation, qui a conduit à l'évolution des pratiques contemporaines telles que Activity-Based Costing, Economic Value Added, Customer Profitability Analysis. Mais, même si les pratiques comptables ont contribué à façonner la mesure de la performance des organisations sur une période considérable de temps et continuer toujours de le faire, elles ont, cependant, des inconvénients majeurs. Elles restent incomplètes pour évaluer la performance réelle d'une organisation.

##### ***1.4.2 les aspects non-financiers de la performance***

Dans toute organisation, au niveau stratégique, les mesures financières ont inévitablement une considération importante, mais au plus bas niveau de la hiérarchie, en particulier aux niveaux opérationnel et tactique, des mesures non-financières ou opérationnelles sont couramment utilisées pour évaluer la performance. Le « débat de pertinence » a considérablement changé

le paysage de la performance en réorientant la discipline de la performance plus vers des mesures non financières dans le but de surmonter les limites perçues des mesures financières.

L'intérêt pour les mesures opérationnelles peut être attribué, dans une large part, aux initiatives de performance telle que les pratiques LEAN, Just In Time (JIT) ou Total Quality Management (TQM). Les délais ou la flexibilité comme variables motrices, en plus de la qualité, qui ont donné une impulsion à l'importance des aspects non-financiers de la performance.

En somme, différentes disciplines non-comptables ont contribué de manière significative à l'essor des aspects non-financiers de la performance. Cependant, il semble y avoir un consensus que l'amélioration de la performance ne peut être atteinte lorsqu'elle est utilisée avec les mesures financières de la performance.

## 2. Le management des risques

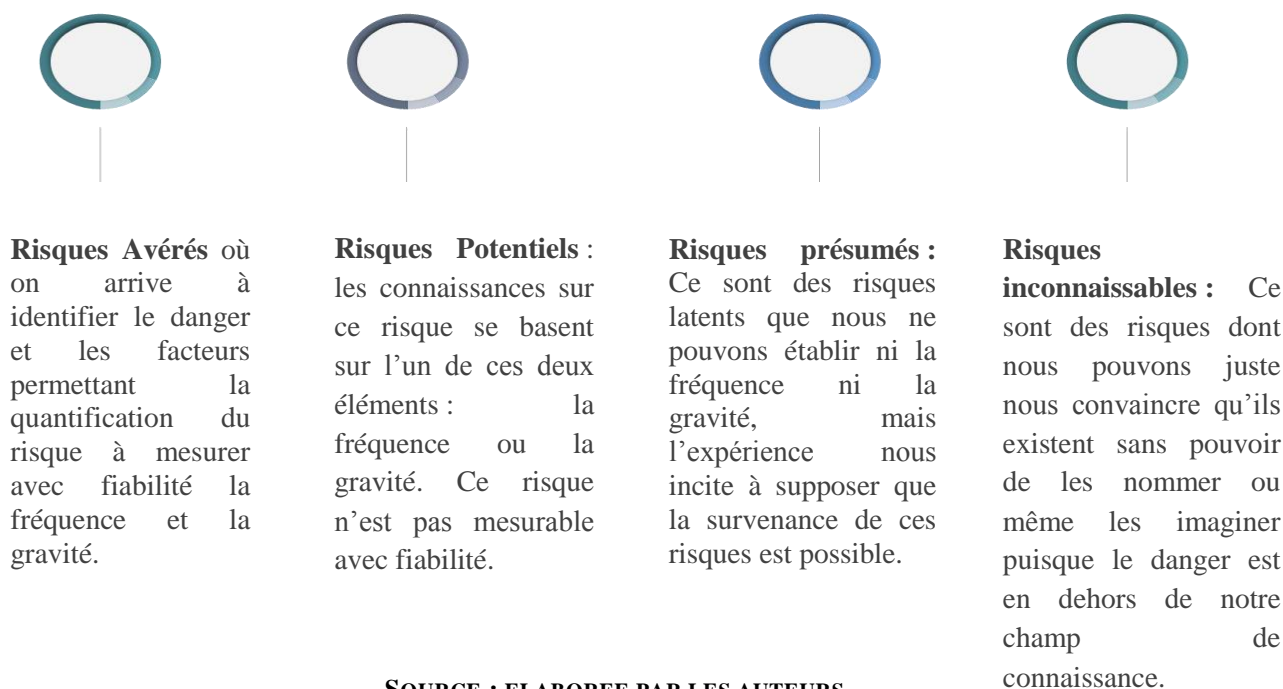
### 2.1. Définition

L'IFACI définit le risque comme « un ensemble d'aléas susceptible d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que peut se faire la maîtrise ».

Un risque, c'est une possibilité qui pourra disparaître avec le temps, ou devenir un problème qu'il faudra alors résoudre pour atteindre les objectifs du projet. La résolution de ces problèmes aura pour conséquence de produire des écarts entre prévisionnel et réalisé. Ces écarts entre les prévisions effectuées en début de projet et la réalité de sa réalisation peuvent mettre le projet en péril. Le chef de projet avisé veillera donc à identifier les risques afin de limiter leurs impacts possibles.

Toutes les tentatives pour mesurer le risque se traduisent par le produit de deux facteurs : **La gravité**, ou conséquences de l'impact ; **La probabilité** qu'un ou plusieurs événements se produisent. Nous distinguons 4 types de risques :

FIGURE 4 : TYPOLOGIE DES RISQUES



SOURCE : ELABOREE PAR LES AUTEURS

## 2.2 Outils de la gestion des risques

### 2.2.1. APR

L'analyse préliminaire des risques est une méthode d'identification et d'évaluation des risques au stade initial de la conception d'un système. Elle s'utilise à titre préventif. Elle consiste à identifier les divers éléments dangereux présents dans le système qu'on est en train d'étudier et à examiner pour chacun d'eux comment ils pourraient conduire à une situation accidentelle plus ou moins grave, suite à un événement initiant une situation potentiellement dangereuse. Elle est une donnée d'entrée pour l'AMDEC, qui approfondira les risques résiduels.

### 2.2.2. AMDEC

C'est un outil de sûreté de fonctionnement et de gestion de la qualité. C'est une démarche inductive qui consiste à identifier au niveau d'un système ou d'un de ses sous-ensembles, les modes potentiels de défaillances de ses éléments, leurs causes et leurs effets.

### 2.2.3. Méthode HAZOP

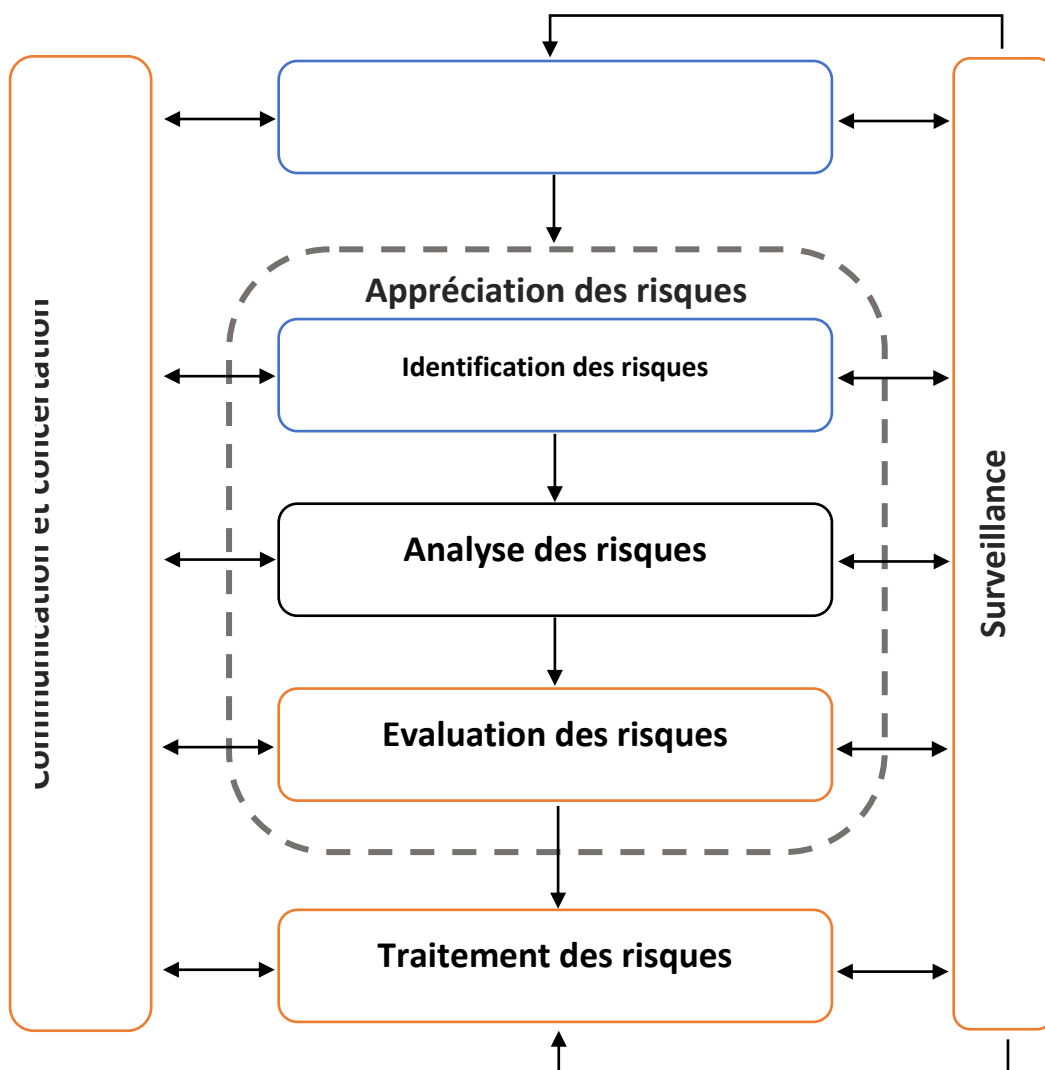
C'est une méthode qualitative d'analyse des risques industriels. Son objectif est d'identifier et évaluer les situations de risques pour le personnel ou les équipements.

### 2.2.4. Contrôle Interne

C'est un système d'organisation qui comprend des procédures de traitement de l'information, et des procédures de bon fonctionnement de ces traitements.

A côté de ces outils, purement liés à l'analyse des risques, il existe d'autres outils que l'entreprise peut utiliser dans la gestion des risques.

## 2.3 Processus du Management des risques





### 2.3.1. Mesure et Cartographie des risques



Dans cette le responsable / l'équipe chargé de la conception de la cartographie des risques se focalise sur la prise de connaissance de l'organisation pour identifier leurs sources d'information et déterminer leur périmètre d'investigation, aussi qu'il doit préparer les outils nécessaires à la mise en place des fondements de la démarche avant de passer à l'action.

La phase la plus intéressante dans ce processus puisqu'il permet aux responsables la prise des décisions stratégique au niveau de gestion des risques ainsi que de préciser les priorités du management, elle est décomposée en plusieurs sous étapes, à savoir :

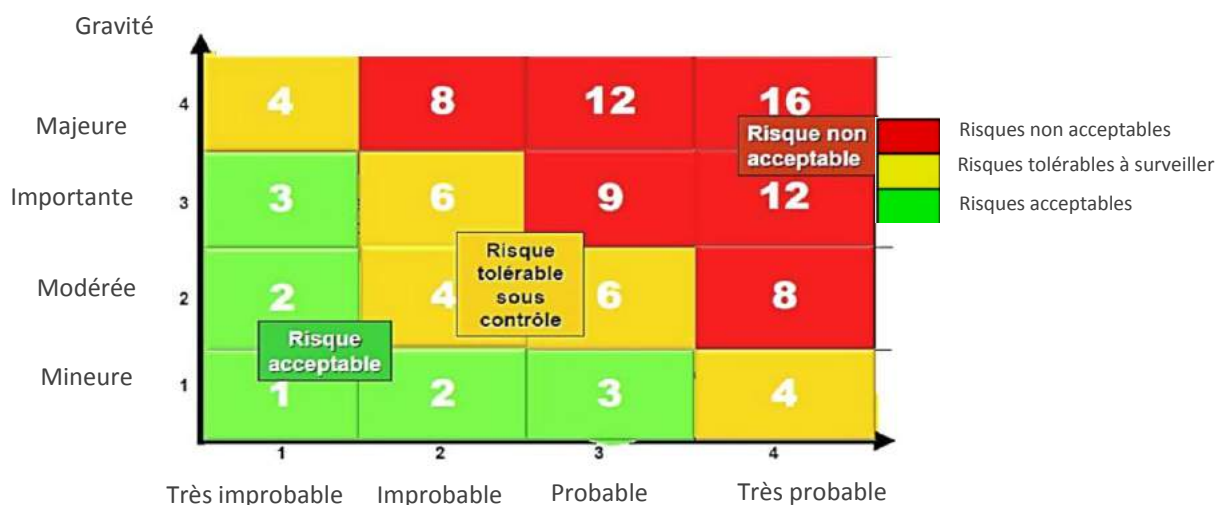
- Identification et analyse des risques ;
- Evaluation des risques ;
- Hiérarchisation et mesure des risques ;
- Matrice des risques.

Pour cette étape il s'agit d'une capitalisation du processus précédent où le concepteur établie un plan d'action à la lumière des dispositifs de contrôle interne afin de réduire les risques, l'objectifs de ce plan est de tracer les orientations opérationnelles d'amélioration dont il doit préciser le planning des actions, ses responsables et les moyens pour assurer sa mise en place.

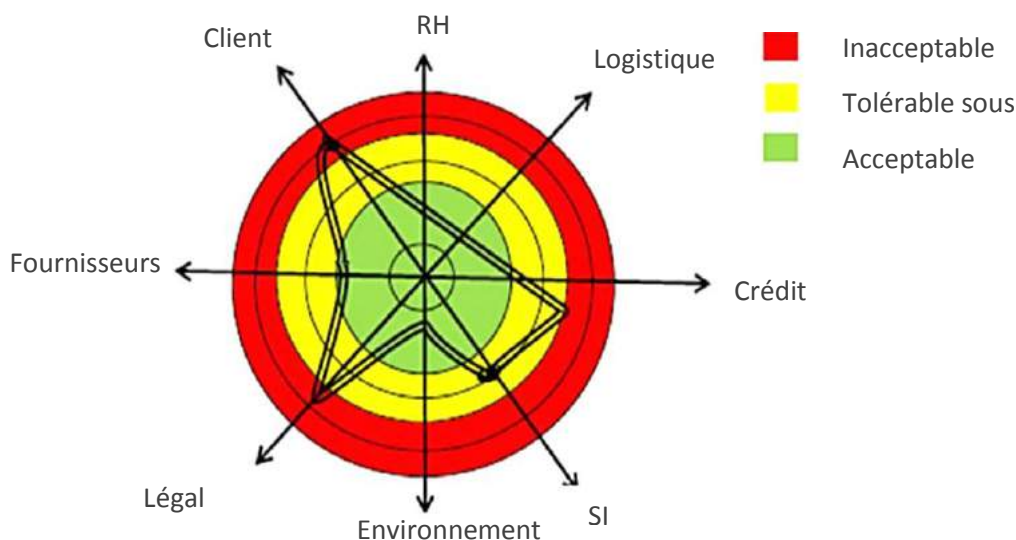
Puis ce plan d'action sera mis à l'évaluation dans perspective de vérification de son efficacité pour l'améliorer et l'actualiser selon le nouveau contexte.

### 2.3.2. Matrice de Farmer

Généralement représenté sous un format de matrice, chacun des risques analysés y est positionné en fonction de sa vraisemblance (ou probabilité) – impact (ou gravité). La matrice peut être découpée en différentes zones de couleurs dites aussi « zones de températures », représentatives du niveau de criticité des risques



### 2.3.4. Diagramme de Kiviat



### 3. Le lien entre le management des risques et la performance

L'apport du management du risque à la performance tient de l'évidence, puisqu'il permet de réduire les menaces qui peuvent empêcher l'organisme d'atteindre ses objectifs. Il y a une indissociabilité entre le risque et les objectifs ; il est difficile d'évaluer les risques si les objectifs ne sont pas bien précisés, et pour atteindre les objectifs fixés, il faut bien maîtriser les risques associés à cet objectif. Donc le processus de management du risque permet de transformer des processus fragiles en processus solides qui sont capables d'atteindre durablement leurs objectifs, autrement dit, des processus performants.

En essayant d'éviter les accidents et la destruction des ressources, le management des risques renforce l'efficacité. En fait, l'ensemble de ces accidents créent des perturbations au sein de

l'organisation et l'obligent à mobiliser de nouveaux moyens afin de reconstruire les ressources détruites.

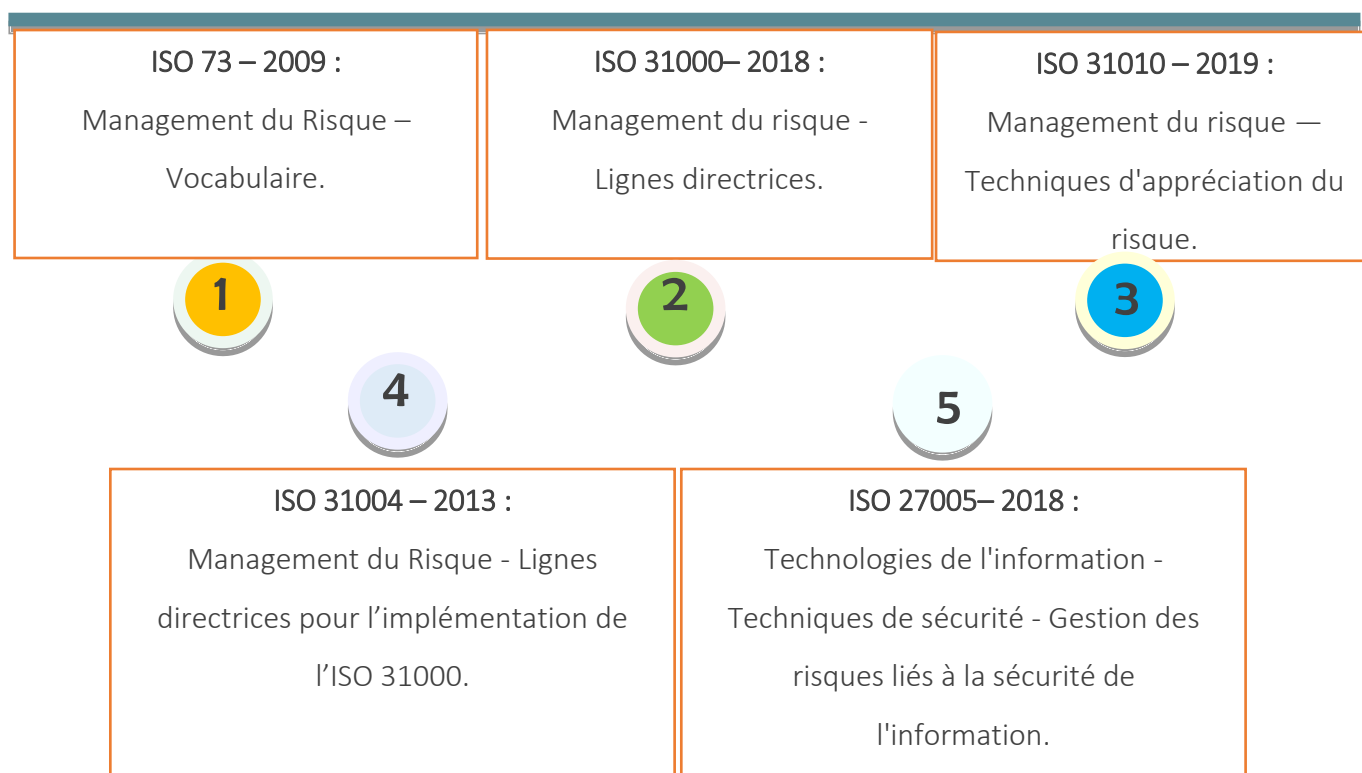
Le management des risques sert au développement et la performance de l'entreprise. Pour gagner en performance, les entreprises doivent être capables de transformer leurs risques en opportunités. Un tel objectif qui trouve tout son essence dans la certification.

### 3.1. La performance à travers la certification

#### 3.1.1 La norme ISO 31000 :

- ✓ C'est un cadre générique d'ISO pour toutes les normes liées au management des risques (environnement, santé, sécurité et qualité...).
- ✓ Fournit des principes et des lignes directrices générales sur le management des risques.
- ✓ Peut s'appliquer à tout type de risque, quelle que soit sa nature.
- ✓ N'a pas pour vocation de servir de base de certification.

#### 3.1.2 La Famille ISO relative au risque



## **4. Management de la qualité et la Performance :**

### **4.1 Définition de la qualité**

Henry Mintzberg disait : « On ne peut pas définir la qualité, on la reconnaît quand on la voit ». La qualité est un concept ambigu et complexe. C'est pourquoi il est difficile de lui donner une définition exacte. L'objectif principal de la qualité est de répondre au mieux aux attentes des clients, en termes d'exigence, de délais, de contraintes, de coûts...

Depuis son apparition, la norme internationale ISO 9000 a donné plusieurs définitions de la qualité. Dans sa dernière version publiée en 2005, la qualité est définie comme étant l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un produit, d'un système ou d'un processus à satisfaire les exigences des clients et autres parties intéressées. »

On peut constater une évolution vers une approche plus globale de la qualité, en comparaison avec les autres définitions formulées par la même norme. Le produit n'est pas le seul concerné par le client, mais également le système, l'activité et l'organisme en général. C'est une définition qui relie un produit à la satisfaction du client et les autres parties intéressées (actionnaires, fournisseurs...).

La qualité ne peut se réaliser sans la participation et la réunion des efforts de tous les employés. Chacun est considéré comme un agent de la qualité et responsable à part entière. Le vendeur fait de la qualité quant il arrive à respecter les délais promis aux clients, le service du personnel par exemple fait de la qualité quant il arrive à éliminer les erreurs qui existent sur les bulletins de paie, etc ...

Les efforts de tous les employés sont complémentaires pour, finalement, avoir un produit qui respecte les normes et qui assure une satisfaction totale des clients.

### **4.2 La qualité levier de la performance de l'entreprise**

L'ensemble des théoriciens et des praticiens s'accordent sur le fait que la qualité joue un rôle primordial et constitue un facteur parmi d'autres qui permet d'assurer la performance de l'entreprise

Une telle performance est atteinte à travers la combinaison de plusieurs facteurs issus de la mise en œuvre d'une démarche qualité comme on va expliciter dans ce qui suit.

#### **4.2.1 La performance à travers la satisfaction des clients :**

La qualité permet d'apporter les meilleures réponses aux exigences des clients. L'adaptation du produit aux exigences des clients accroît la demande pour ce produit, ceci permet d'augmenter le volume des ventes et par conséquent augmenter la part de marché de l'entreprise.

Donc, la qualité permet de satisfaire les clients et garantir leur fidélité, ceci permet de renforcer la compétitivité et la performance de l'entreprise.

#### **4.2.2 La performance à travers la mobilisation et l'implication du personnel :**

La qualité exige une implication totale du personnel de l'entreprise, et un investissement sur les hommes afin d'augmenter leur qualités personnelles et professionnelles. Cet investissement permet d'améliorer les conditions de travail, et réduire les sources de dysfonctionnement, et par conséquent, la qualité progresse et la performance s'améliore.

#### **4.2.3 La performance à travers le renforcement des relations avec les fournisseurs ;**

La qualité suscite un dialogue continu et une plus grande coopération entre l'entreprise et ses fournisseurs. Ce genre de relation à une grande importance vu la part déterminante de responsabilité du fournisseur dans l'obtention de la qualité du produit fini. Le fournisseur est donc, l'un des partenaires les plus importants qui doit être impliqué correctement et directement dans le projet qualité. Le meilleur moyen de l'impliquer est d'établir avec lui des relations de partenariat et de coopération qui s'inscrivent dans le long terme. Dans le cadre de ce partenariat, l'entreprise cliente doit assurer toute l'assistance technique à ses fournisseurs et les aide à lui fournir de meilleurs produits à des prix compétitifs, lui permettant ainsi de répondre aux exigences des clients. De leur côté, les fournisseurs doivent effectuer un effort considérable en termes de qualité, prix et délai pour garder leur compétitivité.

#### **4.2.4 La performance à travers la maîtrise des coûts :** L'investissement en qualité permet à l'entreprise d'éviter les opérations inutiles, les non-conformités et les anomalies. Il permet également de maîtriser les processus, optimiser au max le temps de travail, économiser les matières consommées. Et plus encore, il aide à la programmation des actions préventives afin de combattre les erreurs et assurer leur disparition. Tout cela permet à l'entreprise de réaliser des gains en matière d'optimisation des coûts, et par conséquent, une augmentation du chiffre d'affaires et une amélioration de la performance de l'entreprise.

## Conclusion

A travers ce travail, nous pouvons déduire que la qualité et le management des risques sont deux facteurs parmi d'autres, qui permettent de réaliser des performances remarquables sur tous les plans : organisationnels, managériaux, financiers, productifs...

Ce constat a été prouvé par plusieurs recherches à la fois théoriques et empiriques qui ont validé l'existence d'un lien positif et significatif entre la gestion des risques et la qualité et la performance de l'entreprise. Les deux permettent à l'entreprise d'atteindre des performances notables à travers essentiellement : la maîtrise des coûts et des délais de production, la suppression des dysfonctionnements et de rebuts, l'anticipation et la maîtrise des risques, la mobilisation de tous les collaborateurs internes et externes, l'adaptation des produits aux exigences des consommateurs, l'optimisation des ressources financières, techniques et humaines, une grande cohésion sociale dans l'entreprise, une recherche continue de l'amélioration des résultats, ainsi que la contribution de la qualité dans la maîtrise de tous les processus managériaux, organisationnels et productifs mis en œuvre par l'entreprise.

D'un côté, le management des risques représente une approche primordiale dans l'amélioration de la performance de l'entreprise. Des programmes de management des risques sont de plus en plus introduits dans les organisations. Aucune entreprise ne peut risquer de ne pas adopter le management des risques.

Toutefois, le management des risques et la qualité ne représentent que deux facteurs parmi d'autres qui permettent l'amélioration de la performance de l'entreprise. Nous pensons que le concept gouvernance est très important pour une bonne performance. Celle-ci reste un concept complexe et multidimensionnel qui se mesure sous différents angles et sous différentes dimensions, et dans le but de l'atteindre, il faut être capable de maîtriser l'ensemble de ses facteurs déterminants.

**Bibliographie :**

- Abdel-Maksoud A., Dugdale D., and Luther R., "Non-financial performance measurement in manufacturing companies," *The British Accounting Review*, vol. 37, pp. 261-297, 2005.
- Bacidore J.M., Boquist J.A., Milbourn T.T., and Thakor A.V., "The Search for the Best Financial Performance Measure," *Financial Analysts Journal*, vol. May/June pp. 11-20, 1997.
- Belkahia R. (1997), *Réussir la qualité*, Montréal, Edition Gaétan morin
- Bourguignon A. (1996), *Performance et Ressources Humaines*, Paris, Editions Economica, pp. 18-31
- Conjoncture. (1999), « L'entreprise du troisième millénaire selon Bill Gâtes », magazine de la chambre française de commerce et d'industrie du Maroc, n°795
- El Kahri L., Rachidi A., Amri M. (2014), « La certification qualité et la performance des organisations : Quelles convergences ? Etude de cas au sein de la Nouvelle Société AMADIR dans le grand Agadir », *International Journal of Innovation and Scientific Research*, Vol. 11, n°2, pp. 598-610
- Ennesraoui D. (2015), « La qualité et la compétitivité de l'entreprise », *Alternatives Juridiques et Économiques*, n°2
- Franco-Santos M., Kennerley M., Micheli P., Martinez V., Mason S., Marr B., et al., "Towards a definition of a business performance measurement system," *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 27, pp. 784–801, 2007.
- Gallaire J. M. (2008), *Les outils de la performance industrielle*, Paris, Éditions d'Organisation
- Johnson D.J., "A framework for reducing manufacturing throughput time," *Journal of Manufacturing Systems*, vol. 22, pp. 283-298, 2003.
- Julien A., Marchesnay M. (1996), *L'entrepreneuriat*, Paris, Edition Economica
- Lebas M.J., "Performance measurement and performance management " *International Journal of Production Economics* vol. 41, pp. 23-35, 1995.
- Lorino P. (1997, 2001), *Méthodes et pratiques de la performance. Le pilotage par les processus et les compétences*, Paris, Editions d'organisation
- Norme ISO 9000. (2005), *Systèmes de management de la qualité. Principes essentiels et vocabulaire*, Editions ISO (Organisation Internationale de Normalisation)
- Norme ISO 9001. (2015), *Systèmes de management de la qualité. Exigences*, Éditions ISO
- Rolland S. (2014), « L'impact de la qualité sur la performance des organisations et perspectives », *Actes du colloque sous le thème « Qualité et performance »*, Toulouse 27 novembre

**« EXPECTATION GAP » ENTRE AUDIT FINANCIER, PERENNITE ORGANISATIONNELLE  
ET PERFORMANCE : ETUDE EXPLORATOIRE AU MAROC VIA UN MODELE PAR ETAPE  
(STEPWISE MODEL)<sup>1</sup>**

**« EXPECTATION GAP » BETWEEN FINANCIAL AUDIT, ORGANIZATIONAL  
SUSTAINABILITY AND PERFORMANCE: EXPLORATORY STUDY IN MOROCCO VIA  
A STEP-BY-STEP MODEL  
(STEPWISE MODEL)**

**Dikra EL MAGUIRI**

Université Hassan II de Casablanca, Maroc

*Enseignante Chercheure* à la FSJES Ain Sebaâ

membre permanent du laboratoire de Recherche LARMIG

E-mail : [delmaguiri@gmail.com](mailto:delmaguiri@gmail.com)

---

<sup>1</sup>Article revu et amélioré après une communication sur « La perception de l'audit financier : Résultats d'une étude empirique », présentée lors de la 5<sup>ème</sup> édition des assises nationales de l'OEC, Marrakech 10 Novembre, 2017.



## Résumé

L'*audit expectation gap* « AEG » est le terme utilisé pour décrire l'écart entre les auditeurs et les usagers quant aux différentes croyances au sujet des responsabilités et des fonctions des auditeurs ainsi que des messages véhiculés dans le rapport d'audit. Dans ce papier, nous allons d'abord essayer d'éclairer l'audit financier et le concept d'audit expectation gap qui lui y est joint dans le cadre de la problématique à traiter et qui porte sur la perception de son rôle et sa contribution en termes de performance et de pérennité organisationnelle par les usagers de ses rapports, les dirigeants en l'occurrence. Cette clarification se fera via des synthèses de revue de littérature théorique et empirique. Ensuite, nous procédons à une étude exploratoire basée sur une enquête auprès des responsables dirigeants (échantillon de 108 entreprises) pour relever des différents aspects de connaissance de l'audit financier et sa pratique aussi bien que la conscience et la perception de son éventuel impact sur la performance et la pérennité des entreprises marocaines. Une identification de l'audit expectation gap est implicitement abordée théoriquement et empiriquement via des entretiens en profondeur auprès des experts comptables. Dans l'exercice de concrétisation, un modèle qualitatif par étapes (Step Wise Model) est proposé et testé. Les résultats en étaient significatifs.

**Mots clés :** Audit financier; performance; pérennité; Stepwise model; Audit Expectation Gap.

## Abstract

The « audit expectation gap » is used to describe the gap between auditors and users of the financial information. This gap is regarding different beliefs about the responsibilities and functions of auditors and the results of the mission communicated via the audit report. In this paper, we will, first, try to shed light on the «financial audit» and the «audit expectation gap». In fact, our problematic framework concerns the relationship between, on one hand, the principles, professions and missions of the auditor and, on the other hand, the discrepancy resulting from the perception of his role and his contribution in terms of performance and organizational sustainability by the users of its reports, the leaders in this case. This clarification will be done through reviews of theoretical and empirical literature. Then, we carry out an exploratory study based on a survey of managers (sample of 105 companies), in order to identify different aspects of knowledge of financial auditing and its practice as well as awareness and perception of its possible impact on the performance and sustainability of Moroccan companies. An overview of the expectation gap audit is implicitly approached theoretically and empirically through in-depth interviews with accountings experts. In the concretization exercise, a qualitative step-wise model is proposed and tested. The results were significant.

**Key words:** Financial audit; performance; sustainability; stepwise model; Audit Expectation Gap.

## INTRODUCTION

L'audit financier est un examen indépendant des états financiers d'une société, qui est effectué par un auditeur. Le rapport d'audit fournit une assurance raisonnable que les états financiers sont établis conformément aux lois sur les sociétés et aux normes comptables, ne comportent pas d'anomalies significatives et donnent une image fidèle de la situation des entreprises. Cependant, ces derniers temps on s'inquiète beaucoup du fait que les auditeurs et les usagers ont des croyances différentes au sujet des responsabilités et des fonctions des auditeurs ainsi que des messages véhiculés dans les rapports d'audit. L'audit expectation gap est le terme utilisé pour décrire cet écart.

Sans confiance, pas de croissance. La certification des comptes bénéficie au monde économique en général. Elle permet aux investisseurs, fournisseurs, clients, banques, administrations, salariés, donateurs... de se faire une opinion sur la situation financière d'une entreprise ou d'une association. L'information financière est un élément vital de l'économie et dès que la sincérité des comptes est mise en doute, les rouages se bloquent et la croissance économique s'affaiblit.

Il s'agit également d'une mission d'intérêt public où le commissaire aux comptes formule et justifie une opinion sur la régularité et la sincérité des comptes, il exerce sa responsabilité et son jugement au service des tiers. Pour l'aider dans sa mission, la loi prévoit qu'il soit convoqué à toutes les réunions où sont examinés les comptes, ainsi qu'à toutes les assemblées. L'entité gagne ainsi en fiabilité et transparence.

La mission du commissaire aux comptes est, en effet, de contribuer à la fiabilité et la crédibilité de cette information financière de plus en plus complexe. Cette fiabilisation confirme le lien de confiance fort que la profession crée entre les différents partenaires de l'économie. Cette contribution se manifeste encore eu égard aux signes avant-coureurs de difficultés, décelables par le commissaire aux comptes. Certains sont ponctuels : la perte d'un client important, la démission d'un homme clé... Certains sont d'ordre économique comme la détérioration du chiffre d'affaires et des marges, la réduction du carnet de commandes... S'y ajoutent des signaux faibles de futures difficultés d'ordre organisationnel tel que l'absence de tableau de bord et de suivi de trésorerie, retards dans la comptabilité ou dans l'organisation du contrôle interne.

Dans ce chapitre, nous allons d'abord clarifier le rôle de l'auditeur financier et le concept d'audit expectation gap qui lui y est joint dans le cadre de la problématique abordée qui traite de *la contribution de l'audit financier en termes de performance et de pérennité organisationnelle et de sa perception par les usagers des rapports y attachés, les dirigeants en l'occurrence*. Ensuite, nous procédons à la présentation des résultats d'une étude exploratoire basée sur une enquête auprès des responsables dirigeants boostée par des entretiens en profondeur auprès des experts comptables relevant d'une méthodologie qualitative complémentaire. L'objectif est d'en relever différents aspects de connaissance de l'audit financier et de sa pratique aussi bien que la conscience et la perception de son éventuel impact sur la performance et la pérennité des entreprises marocaines. Un modèle qualitatif par étapes (Step Wise Model) y est proposé et testé.

## **1. Audit financier et pérennité organisationnelle, cadre d'analyse et de travail**

L'audit financier vérifie le respect des règles et principes comptables tels qu'ils résultent de la loi comptable et des orientations des organismes à compétence nationale (conseil national de l'ordre des experts). Il s'intéresse aux actions ayant une incidence sur la préservation du patrimoine, sur les saisies et 13 traitements comptables ainsi que sur l'information financière publiée par l'entreprise. Nous abordons dans ce premier point, les différentes missions menées en audit financier tel que cadrées par la réglementation et normes, ensuite leurs relations et impacts sur la performance et la pérennité organisationnelle des entreprises. Enfin nous présentons un aperçu concis sur les soubassements théoriques riches et diversifiés de ce métier aussi bien que le modèle qualitatif par étape que nous avons adopté et des hypothèses y attachées pour explorer et tester le constat de départ et relever la réalité des dirigeants et entreprises marocains.

### **1.1. L'audit financier au sein d'une organisation**

Pour garantir la pérennité de leurs entreprises, les dirigeants sont constamment interpellés à améliorer leurs performances. Durant et à l'issue de chaque exercice, ces derniers font face au « défi » de matérialiser les données et les rendre compréhensibles. Dans ce sens, un rapport d'audit financier fiable se veut un outil d'aide de l'équipe dirigeante pour affiner une stratégie et/ou de pointer les difficultés liées à une situation précise, tout en mettant en évidence les risques potentiels.

### *1.1.1. Principes et missions de l'audit financier*

L'audit financier correspond soit à une mission contractuelle confiée à un professionnel et portant sur la révision comptable, soit à une mission légale conduite par un commissaire aux comptes. Il vérifie le respect des règles et principes comptables tels qu'ils résultent de la loi comptable et des orientations des organismes à compétence nationale (conseil national de l'ordre des experts). Il intéresse les actions ayant une incidence sur la préservation du patrimoine, sur les saisies et traitements comptables ainsi que sur l'information financière publiée par l'entreprise.

Pour les missions contractuelles ou révisions comptables nous distinguons la mission de « contrôle de l'information financière » et les « missions particulières définies par la loi ». Pour la première, le commissaire aux comptes intervient dans des cas prévus par la loi afin de garantir la fiabilité de l'information financière. Les cas les plus courants concernent l'émission de valeurs mobilières, le contrôle des notes d'informations financières, ou des attestations particulières. Quant à la seconde, le commissaire aux comptes réalise des missions de contrôle et de validation lors de certaines opérations juridiques. Ces diligences concernent notamment les fusions, scissions, apports partiels d'actif, apports en nature et les transformations de forme juridique des entreprises.

Pour les missions légales conduites par un commissaire aux comptes correspondent à la mission de « certification des comptes », qui consiste à contrôler que les comptes annuels ou les comptes consolidés sont réguliers, sincères et donnent une image fidèle du résultat, de la situation financière et du patrimoine de l'entreprise. La régularité est appréciée au regard des règles et procédures en vigueur dans l'entreprise. Le commissaire aux comptes, doit se forger une opinion sur la base d'un certain nombre de contrôles autrement dénommés "diligences" qu'il doit mettre en œuvre. À l'issue de ses travaux il établit un ou plusieurs rapports qui sont publiés et permettent de savoir si les comptes reflètent bien la situation économique de l'entreprise.

De même, les « services autres que la certification des comptes » sont directement liés à cette mission de certification légale des comptes, certaines prestations peuvent être réalisées à la demande des entités contrôlées. Ces missions ont été homologuées depuis début 2008 sous le label DDL pour Diligences Directement Liées à la mission de certification des comptes. La réforme européenne de l'audit, en vigueur depuis le 17 juin 2016, entraîne la disparition des DDL mais renforce l'utilité des travaux réalisés par les commissaires aux comptes au travers

de la règle suivante : "ce qui n'est pas interdit est désormais autorisé." Ce principe évite aussi de devoir créer un texte pour chaque nouvelle mission, et il reste très encadré avec des différences importantes entre les entités EIP (Entités d'Intérêt Public) et non EIP.

Par ailleurs, si le code déontologique de la profession des commissaires aux comptes français décline l'ensemble des principes primordiaux relatifs au comportement de l'auditeur dont l'intégrité, l'indépendance, l'impartialité, le conflit d'intérêt, la confraternité, la compétence et la discrétion. A l'échelle internationale, les normes de l'IFAC (International Federation of Accountants) mettent en évidence le caractère tributaire de la qualité du degré de conformité aux normes de référence. Elles stipulent que l'audit financier a pour objectif de permettre à l'auditeur d'exprimer une opinion selon laquelle les états financiers ont été établis, dans tous leurs aspects significatifs, conformément à un référentiel comptable défini.

En résumé, l'audit financier pourrait être légitimé par sa capacité de traduire la situation de l'entreprise, de communiquer sur sa pérennité organisationnelle et d'anticiper ou prévenir les risques de crise. Les dirigeants utilisent ainsi les informations financières sincères, reflétant l'image fidèle des états financiers, émises par l'auditeur, pour des prises de décisions d'amélioration de la performance souvent assimilées à l'augmentation des bénéfices et de la rentabilité. D'où l'importance de clarifier et comprendre de la nature de contribution à quoi s'attendre de l'audit financier et du rapport y afférent. Ce dernier a uniquement pour vocation de visualiser la situation de l'organisation et non pas de proposer des solutions pour atteindre de ces objectifs économiques et stratégiques dont l'amélioration de l'image de l'entreprise, le développement et l'innovation des produits, l'amélioration des processus, etc.

A ce niveau, la majorité des travaux de recherche sur l'audit financier adopte deux fameux principes, compétence et indépendance. DeAngelo (1981) dans sa description de la qualité d'audit renvoie à la compétence et niveau d'efforts engagés dans la mission correspondant à la détection d'une anomalie par l'auditeur et celle de son indépendance lui en conférant la révélation. Un audit de qualité est ainsi un diagnostic implicite sur la pérennité organisationnelle de l'entité auditée.

### ***1.1.2. Audit financier, performance et pérennité des entreprises***

Plusieurs critères s'imposent pour réussir les objectifs fixés par un entrepreneur et assurer la pérennité et le succès de son entreprise. Pour cela, pour exploiter et optimiser de leur potentiel, les dirigeants devraient en permanence améliorer la performance de leurs organisations et concrétiser leurs projets et objectifs quels que soient les changements qui

affectent leur environnement. Pour tenter de tels défis, atteindre les objectifs stratégiques, comprendre les opportunités et les contraintes de chaque projet, les responsables seraient appelés à faire preuve d'une large expertise sectorielle, d'une connaissance approfondie des sujets les plus techniques, des approches méthodologiques prouvées, des derniers enseignements tirés des pratiques à travers le monde...

En effet, l'entreprise étant une institution à finalités essentiellement économique (profit, rentabilité), elle s'identifie à sa création de richesse. Améliorer sa performance pour garantir un meilleur positionnement sur le marché et s'octroyer un avantage concurrentiel en réduisant les coûts et les risques financiers liés à ses activités sont autant de facteurs clés de succès pour perpétuer les modèles économiques adoptés. Cette approche esquisse les contours d'une vision stratégique dans un environnement favorable encourageant un management de changement, de culture, de communication, une gestion des connaissances et des idées, la protection (veille et intelligence économique, protection économique et intellectuelle, gestion des contrats) et l'amélioration des performances et pérennité de l'entreprise.

Dans cette optique, la performance de l'entreprise serait fondée sur le couple valeur-coût<sup>2</sup>. Les deux termes sont indissociables car il ne s'agit, ni de minimiser les coûts, ni de maximiser la valeur produite (réponse aux besoins d'un client ou d'un groupe social), mais d'optimiser le rapport entre les deux. La performance dans l'entreprise est abordée comme étant tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-coût, c'est à dire à améliorer la création nette de valeur. Par contre, l'action qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément, n'est pas forcément une performance sauf si cela améliore le ratio valeur / coût ou le solde valeur-coût.

Par conséquent, pour contribuer à l'amélioration du couple valeur-coût, il faut d'abord traduire ce couple en éléments d'appréciation plus tangibles c'est à dire décrire en termes globaux comment l'entreprise dans son ensemble crée et créera de la valeur en offrant quels produits et services, à quels clients, en assumant quelles activités en interne. Le couple valeur-coût serait traduit en objectifs stratégiques plus concrets avec une visibilité des évolutions futures. La définition de la performance se confond alors à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise, et, par extension, avec tout ce qui contribue à l'atteinte de ces même objectifs.

---

<sup>2</sup>Demeestère, Lorino et Mottis, (2017)

Par ailleurs, si l'audit est synonyme de contrôle et/ou de surveillance des comptes à travers toutes les étapes de vérification et d'inspection, il permet à l'entreprise de disposer d'un regard critique et répondre à plusieurs enjeux. On distingue plusieurs apports dont :

- détecter des irrégularités,
- faire le point sur les éléments observés et constater l'adéquation avec le référentiel,
- discerner les risques financiers, les anomalies et leurs natures respectives,
- bénéficier du retour de chacun des acteurs en entreprise,
- comprendre l'ensemble votre fonctionnement et prendre du recul,
- améliorer votre système actuel,
- disposer d'arguments pour convaincre de nouveaux investisseurs,
- rendre compte de l'activité et parfois rassurer les actionnaires, etc.

De même, pour une entreprise en bonne santé et sans souci de transparence, un audit externe se veut une opportunité et un moyen efficace à même d'apporter du crédit auprès d'investisseurs, de banquiers ou de partenaires. Si, par exemple, un manager souhaite effectuer une levée de fonds auprès d'investisseurs ou s'il y a besoin de demander un prêt important à une ou plusieurs banques, un audit externe pourrait s'annoncer comme gage de crédibilité appuyant le dossier et ainsi convaincant aussi bien les investisseurs que les financeurs. Il en va de même quand on cherche à vendre une entreprise en permettant de déceler des points faibles à corriger pour augmenter la valeur de l'entreprise et in fine, une évaluation juste du prix de vente. L'audit externe présente ainsi les outils, les clés, pour rendre une entreprise plus rentable. Que ce soit lors de l'audit financier ou de l'audit opérationnel, un auditeur peut déceler, dans son analyse, des failles, des faiblesses et élaborer des préconisations pour les corriger.

## **1.2. Métier d'audit financier, Normes et Perception des dirigeants, L'Audit Expectation Gap « AEG »**

Dans leur revue de littérature, Emna Ben Saad et Cédric Lesage (2009) exposent certaines définitions de l'expectation gap. Pour Liggio (1974), l'audit expectation gap est la différence entre les niveaux de performance attendue par chacun des utilisateurs des états financiers et de l'auditeur. La commission Cohen (1978) élargit la définition de Liggio (1974) en tenant compte de la différence entre les attentes et les besoins des utilisateurs et ce que l'auditeur peut et doit raisonnablement accomplir. L'entreprise étant une institution à finalités essentiellement économique (profit, rentabilité), elle s'identifie à sa création de richesse.

Pour Epstein et Geiger (1994), l'audit expectation gap est la différence entre la qualité attendue de l'audit et la qualité offerte par les standards d'audit. Pour Porter (1993), Jennings et al. (1993) il s'agit de la différence entre les attentes du public et le service fourni réellement par la profession d'audit.

Boumediene et Benramdane(2014), en analysant l'écart entre les résultats de l'audit et l'attente des utilisateurs du rapport d'audit, adhère aux définitions de Mills & Bettner 1992 ; Sikka et al. 1998. Ces auteurs définissent l'audit expectation gap par la différence entre ce que les auditeurs pensent être en mesure de fournir dans le cadre de leur mission de certification (c'est-à-dire les responsabilités des acteurs de la profession comptable telles qu'elles ont été définies largement par eux-mêmes) et ce que le monde économique attend de leur part (c'est-à-dire les attentes des entreprises contrôlées et des utilisateurs de l'information financière). Toujours dans le travail de Boumediene et Benramdane(2014), Monroe et Woodliffen(1993) ont défini l'audit expectation gap comme la différence entre les croyances des auditeurs et ceux du public concernant les responsabilités et les obligations des commissaires aux comptes.

La Commission Mac Donald (1988), cité par Boumediene et Benramdane(2014), avance que l'audit expectation gap est divisé en deux écarts. Premièrement, « Standard Gap » ou l'écart normatif représente le décalage entre les attentes du public, d'un côté, et les normes d'audit actuellement appliqués, d'un autre côté, les attentes du public pouvant être de deux types : raisonnable ou non raisonnable. Deuxièmement, « Performance Gap » ou l'écart de performance est la différence entre l'intervention de l'auditeur telle qu'elle est perçue par les parties prenantes, d'une part, et les normes d'audit utilisées, d'autre part, cet écart pouvant être réel ou de perception.

### *1.2.1 Connaissance et conscience des dirigeants des normes et pratique de l'audit financier, le « standard Gap »*

La méconnaissance des principes, démarche et procédures qui réglementent et cadrent le métier d'audit financier pourrait être annoncé comme une source importante d'insatisfaction des performances et attentes par les usagers en général, les managers ou dirigeants en particulier. En effet, un métier et domaine de nature global et systémique, la pratique de l'audit financier interpelle la maîtrise directe ou assistée de presque tous les métiers exercés au sein de l'organisation auditée. La vérification et l'évaluation de plusieurs fonctions ou sous systèmes internes sont requise set devraient être bien conçues, mises en place et



appliquées pour permettre d'atteindre l'efficacité d'une mission d'audit financier qu'il soit interne ou externe. C'est le cas l'efficacité du Contrôle Interne (cadrés par les normes COSO1, 2 et 3...) dont la maîtrise et l'évaluation constitue une phase capitale d'audit et conditionne le processus d'une mission d'audit financier.

D'autres fonctions génératrices d'informations de base ou de contrôle comme la comptabilité, le contrôle de gestion financier et/ou opérationnel relèvent du même degré d'importance. La méconnaissance ou le manque de rigueur au niveau de l'organisation interne et des procédures sont supposés causer ainsi forcément des lacunes et défaillances qui impactent la qualité des informations de base générées et qui servent le processus de prise de décision et se traduisent dans le temps au niveau des performances organisationnelles et économiques des organisations.

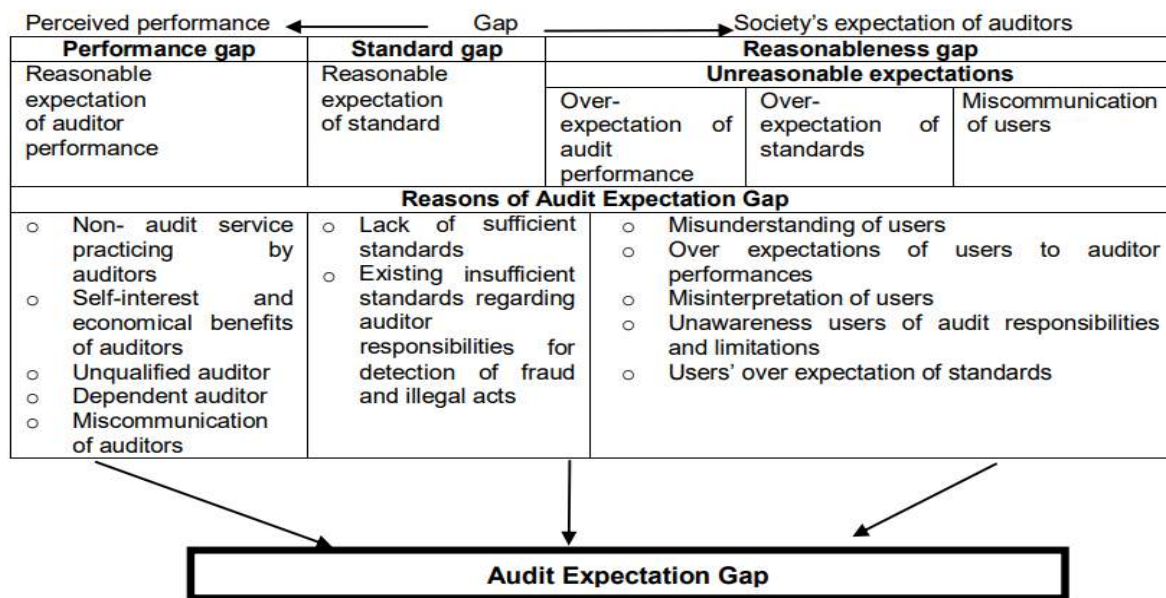
Par conséquent, la sensibilisation insuffisante des utilisateurs des états financiers, notamment les dirigeants, sur les responsabilités et obligations des auditeurs externes risque de responsabiliser ces derniers vis-à-vis de certains objectifs et/ou incohérences qui ne relèvent pas dans leur champ de contribution ni de leur profession. Ceci présente une source confirmée du gap expectation. Dans ce cadre, nous parlons d'un écart normatif ou « Standard Gap ». Boumediene et Benramdane (2014) précisent que cet écart représente un décalage entre les attentes du public, d'un côté, et les normes d'audit actuellement appliqués, d'un autre côté, les attentes du public pouvant être de deux types : raisonnable ou non raisonnable. Pour Porter (1993), l'écart normatif est causé par une demande croissante et souvent des attentes irréalistes et non raisonnables du public en matière de responsabilité. Il s'agit de l'« écart irraisonnable » (Cité par Boumediene et Benramdane, 2014).

Selon plusieurs études, l'écart en matière d'audit, entre des auditeurs d'une part et les attentes des usagers d'autre part, peut être attribué à une mauvaise compréhension par ces derniers de ce qui est raisonnablement attendu d'un audit (Salehi, 2011). Dans ce sens, Siddiqui, Javed. Nasreen, Taslima et ChoudhuryLema, Aklema (2009) constatent que certains cas d'audit expectation gap sont dus à des attentes non-raisonnables des utilisateurs. Ces auteurs proposent que les utilisateurs doivent être informés des attentes des auditeurs. Selon Sidani (2007), la société en général, a besoin d'être éduquée pour pouvoir s'attendre raisonnablement aux devoirs et responsabilités des auditeurs. En outre, Porter et Gowthorpe (2004) ont établi des attentes non-raisonnables quant aux devoirs des auditeurs et à l'étendue

de la garantie fournie par les états financiers audités des sociétés au Royaume-Uni et en Nouvelle-Zélande.

Pour Frank, Loweet Smith (2001), L'une des causes de l'expectation gap, comme l'affirme la profession comptable, est que le public n'est pas conscient de la nature et des limites de l'audit. En d'autres termes, le public considère l'audit comme une garantie de l'intégrité des états financiers et comme une garantie contre la fraude et les actes illégaux [Epsteinet Geiger(1994)]. La théorie d'attribution Heider (1958) et Kelly (1967) permet d'appréhender la situation de l'AEG non-raisonnable à travers les facteurs des attributions externes dites « facteurs situationnels », qui échappent au contrôle de l'acteur (usagers du rapport d'audit). Ce dernier est responsable de ce Gap généré par des causes externes.

**Figure 1. Sources et composantes de « l'Audit Expectation Gap »**



Source : Salehi (2007).

**1.2.2. L'audit financier et la pérennité de l'organisation, le « Performance Gap »**

L'une des attentes des utilisateurs est que l'auditeur donne une alerte précoce à une défaillance potentielle de l'entreprise. L'attente des utilisateurs est que le rapport de l'auditeur certifie que l'entreprise peut continuer son activité ou confirmer sa pérennité organisationnelle. L'expectation gap entre les utilisateurs et les vérificateurs qui sont toujours accusés de négligence est injustifiée surtout quand l'entreprise ne parvient pas à poursuivre son activité même si cet arrêt est dû à des circonstances imprévues alors que l'audit est terminé.

Dans ce cadre, nous parlons d'un écart de performance « Performance gap » (Porter, 1993). Il est la différence entre ce que le public peut raisonnablement s'attendre à ce que les auditeurs accomplissent et ce qu'ils ont réellement réalisé, qui s'explique à la fois par un décalage normatif et un décalage strict de performance. Cet écart peut être réduit par une surveillance plus étroite et plus fréquente de la performance des auditeurs. Cette surveillance pourrait s'agir, par exemple, d'un examen des politiques, des procédures et du travail effectué dans un cabinet d'audit par un membre d'un autre cabinet d'audit. Il est également nécessaire de mettre en place des procédures d'aider à promouvoir une plus grande conformité avec les exigences légales et professionnelles. L'écart de performance est subdivisé en deux lacunes :

- Lacune dans les normes (règlements), Deficient Standards c'est-à-dire la différence entre ce que l'on peut raisonnablement attendre des auditeurs et à ce que les normes actuelles de la fonction exigent.
- Le rendement insuffisant des auditeurs, Deficient Performance c'est-à-dire la différence entre ce que les normes de fonction exigent et le rendement réel et perçu des auditeurs (Porter 1993).

En somme, l'écart de performance est dû essentiellement à la qualité d'audit offerte. Un écart en matière d'audit qui découle des attentes raisonnables des usagers revient ainsi à la mauvaise qualité fournie par le commissaire aux comptes qui pourrait être due à ses compétences ou à son indépendance inférieure ou insuffisante par rapport aux exigences nécessaires.

Cependant, le constat relevé (à confirmer) sur terrain nous apprend que les patrons ont parfois tendance à se méfier des commissaires aux comptes. Et ce bien que ces professionnels agréés de la comptabilité jouent un rôle essentiel dans la prévention des difficultés financières des entreprises<sup>3</sup>. Ils ont l'obligation légale d'interroger le dirigeant d'une entreprise dont la situation risque de se dégrader sérieusement. Constituant une véritable chance de faire face à une situation de trésorerie compromise avant d'arriver à une situation irréversible, ces échanges sont souvent source de tensions et d'incompréhensions. La procédure d'alerte des CAC contribue à assurer la pérennité d'une entreprise. Au même titre que les experts

---

<sup>3</sup> En 2016, 63.081 jugements de procédures de sauvegarde, de redressements judiciaires ou de liquidations judiciaires ont été prononcés par les tribunaux de commerce. Un chiffre en hausse de 0,8 % par rapport à 2014. Mais à travers le processus d'alerte, le commissaire aux comptes (CAC) joue un rôle essentiel dans la prévention des difficultés financières des entreprises. Source OEC, 2017.

comptables ou le tribunal de commerce, en qualité de partenaires actifs de la prévention des difficultés des entreprises, ils œuvrent pour que les entreprises vivent et se développent.

## **2. Relation Audit-pérennité-performance et l'AEG, Etude exploratoire au Maroc**

La seconde partie de ce papier est réservée d'abord à la présentation d'un modèle qualitatif par étape que nous avons élaboré pour schématiser nos propos théoriques et déduire des prémices ou hypothèses testables sur le terrain. Ensuite, la méthodologie empirique adoptée pour ce faire et enfin les résultats de cette étude qui se veut exploratoire du cas du Maroc. Il s'agit précisément d'une enquête quantitative auprès des responsables dirigeants pour relever des différents aspects de connaissance de l'audit financier et sa pratique aussi bien que la conscience et la perception des dirigeants de son éventuel impact sur la performance et la pérennité des entreprises marocaines, in fine, l'existence d'un «Audit Expectation Gap » est largement confirmée.

### **2.1. Essai de modélisation et méthodologie empirique adoptée**

Un modèle qualitatif par étape (stepwise model) a été élaboré pour résumer et schématiser les relations déduites de nos raisonnements et conclusions théoriques. Ces derniers nous ont permis de déduire certaines prémices ou hypothèses testables sur le terrain.

#### **2.1.1. Essai de modélisation par étapes de la relation Audit-pérennité-performance**

A l'issue de la revue du cadre d'analyse et de travail ci-dessus, dans la suite de ce chapitre, nous proposons de traiter, dans une approche exploratoire, la question globale de savoir quelles perceptions du rôle et de contribution de l'audit financier à la performance et la pérennité de l'entreprise se font les usagers du rapport d'audit financier au Maroc, les dirigeants en l'occurrence. Il s'agit d'une question dont le constat et les fondements trouvent leurs origines dans une série d'interrogations inter-reliées et présentées en étapes ou cascades comme suit :

- Les entreprises qui connaissent t- elles l'audit financier ? et celles qui en connaissent sont-elles plus performantes que celles qui ne le connaissent pas ?
- Les entreprises qui connaissent l'audit financier, le pratiquent-elles ? et celles qui le pratiquent sont-elles plus performantes que celles qui ne le pratiquent pas ?
- Les entreprises qui pratiquent l'audit financier sont-elles conscientes de son rôle et sa contribution en termes de performance et pérennité ? et celles qui en sont conscientes sont-elles plus performantes que celles qui ne le sont pas ?

Il s'agit d'une problématique composée de différents concepts, dimensions et raisonnements et ainsi intéressante à explorer et analyser eu égard à l'actualité et l'environnement à grands risques et incertitudes dans lequel opèrent toutes les firmes managériales en général.

En effet, l'école des théories contractuelles dont la théorie positive de la comptabilité, Watts et Zimmerman (1978-1986)<sup>4</sup>, la théorie d'agence, Jensen et Meckling (1976)<sup>5</sup>, la théorie de la réglementation, Posner (1974), droits des propriétés, Alchian et Demestz (1972) ou théorie de gouvernement d'entreprise Charreaux (1997 et 2004) ;Perez(2003)...etc. forment un solide background théorique fondant et légitimant de telles recherches au niveau scientifique et méthodologique sur l'audit financier et la gouvernance en général. De même, comme déjà abordé ci-dessus, une littérature théorique et empirique<sup>6</sup> avancée a marqué l'identification, la mesure, l'analyse et l'interprétation de l'écart de perception du rôle de l'audit financier et attentes des usagers (l'audit expectation gap) dont les propriétaires, dirigeants et responsables souvent soucieux de la performance et la pérennité des entreprises. Et enfin, la performance et la pérennité organisationnelle des entreprises continuent à faire également l'objet de recherches théoriques et empiriques. On en cite notamment les travaux les plus récents de Razgani (2017), Eke Gift, (2018), Akther and Xu (2020), Boubakary (2020)...<sup>7</sup>

En résumé, l'objectif ultime de cette recherche étant est de relever la nature et aspects du gap expectation des usagers des rapports d'audit financier, leurs perceptions et leurs raisonnabilité eu égard aux attentes en termes de rôles et contributions éventuels à la performance et la pérennité des entreprises marocaines. Ces dernières (performance et pérennité organisationnelle) représentent la variable à expliquer d'un modèle qualitatif par étape que nous avons élaboré pour ce faire. Les variables explicatives sont l'audit financier, sa connaissance, sa pratique et la conscience vis-à-vis de son rôle et sa contribution.

Pour mener cette étude exploratoire de ce phénomène dans le contexte marocain, nous avons jugé pertinent d'adopter trois niveaux d'analyse auxquels on va attacher respectivement une

---

<sup>4</sup> Cité par Boumediene et Benramdane (2014).

<sup>5</sup> Idem.

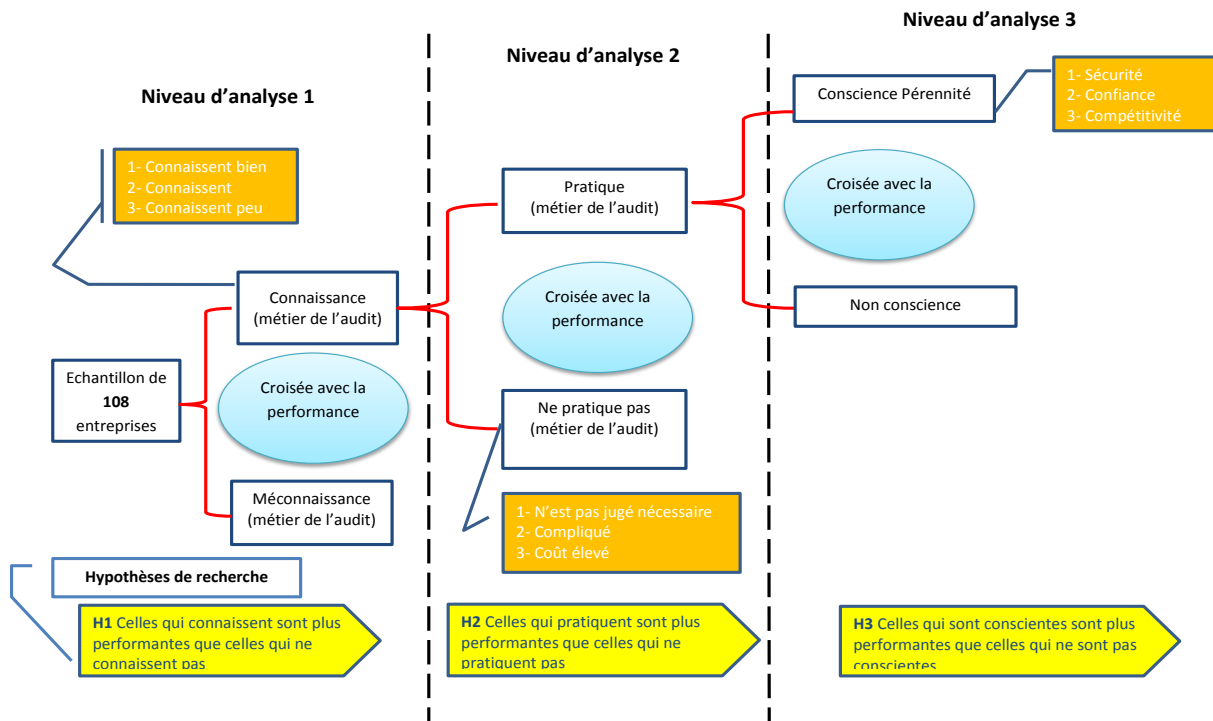
<sup>6</sup> Nous pouvons référer et citer à ce niveau plusieurs apports dont les travaux de Liggio (1974), Epstein et Geiger (1994), Porter (1993), Jennings et al. (1993), Monroe et Woodliffen 1993, Mills & Bettner 1992 ; Sikka et al. 1998, Emna Ben Saad et Cédric Lesage (2009), Mahdi Salehi, (2007), Salehi, Mahdi et Azary, Zhila, 2008 ; Frank, K.E., Lowe, J.D. et Smith, J.K. , 2001), Zikmund, Paul E. (2008), Charles Kamau, (2013), Benramdane (2014), IssahakuSalifu, MuntariMahama, (2015) et Alawi, Abu Wadi & Kukreja (2018)...

<sup>7</sup> Autres sources : Pige (1998 ; 2000), Mignon (2009). Dumez (2009). Dupuy (2009). de Barrett (2002), Hermanson&Rittenberg (2003), Fadzilhanim, Haron&Jantan (2005), Bejide (2006), Hutchinson & Zain (2009), Hutchinson & Zain (2009), Ghazali AnumMohd (2010), Bertin & Godowski (2012), Kiabel (2012), AL-Matari, AL-Swidi&Fadzil (2014), Adebawojo, Enyi&Adebawo (2015), Mustafa, Fatima, Saleem, & Ul Ain, (2016) ...

hypothèse de base qui fera objet de test empirique pour la valider ou non et induire ainsi des conclusions théoriques et/ou des recommandations professionnelles.

- ✓ Niveau d'analyse 1 & **H1** : Les entreprises qui connaissent l'audit financier seraient plus performantes que celles qui ne le connaissent pas ;
- ✓ Niveau d'analyse 2 & **H2** : Les entreprises qui pratiquent l'audit financier seraient plus performantes que celles qui ne le pratiquent pas ;
- ✓ Niveau d'analyse 3 & **H3** : Les entreprises qui sont conscientes du rôle de l'audit financier seraient plus performantes que celles qui ne sont pas conscientes.

**Modèle de raisonnement qualitatif : Perception du métier de l'audit  
(Step wise model)**



Le modèle de raisonnement que nous proposons adopte ainsi trois dimensions (zones séparées par les lignes verticales discontinues) que sont la Connaissance du métier d'audit financier, le Recours (ou pratique) à l'audit financier et la Pérennité de l'entreprise.

### 2.1.2. Méthodologie et profil des répondants à l'enquête exploratoire

Pour concrétiser l'étude exploratoire ainsi identifiée, un questionnaire<sup>8</sup> qui comportait 31 questions (fermés et à choix multiples et composé de cinq parties) a été testé et validé à priori auprès de différents chercheurs et spécialistes<sup>9</sup> et ensuite administré auprès d'un échantillon des entreprises marocaines choisies de manière aléatoire. Au final, nous avons réussi à centraliser **108 réponses dont 105 exploitables**, représentant différents secteurs d'activités et différentes tailles d'entreprises au Maroc.

La structure des questions composant le questionnaire était ficelée au tour de différents volets où divers items étaient proposés pour cerner les variables à expliquer et les différentes variables explicatives. D'autres ont été proposés dans l'optique de questions de contrôle à même de permettre de juger de la véracité et fiabilité des réponses. C'est notamment le cas du Volet 2 (Connaissance du contrôle interne et de l'audit financier) et du Volet 3 (Degré de pratique de l'audit financier). Ensuite, ce questionnaire était administré en ligne et les entreprises avaient pu utiliser directement un lien pour répondre au questionnaire. La durée de réalisation de l'enquête, de diffusion du lien du questionnaire et collecte de réponses était d'environ 4 à 5 semaines et le dépouillement était effectué à l'aide d'un logiciel statistique qui nous a facilité la saisie des réponses, le traitement et l'analyse des résultats.

Le profil des répondants relève, dans l'ensemble, de plus haut niveau de responsabilité de l'entreprise (DG, DAF, Directeurs d'Audit...). L'exploitation sur la base des réponses obtenues semble très instructive et riche avec des attitudes et des propos clairement perceptibles sur les différents volets composant cette étude. En effet, les Cadres de haut niveau : Directeurs Généraux, Directeurs Financiers, Contrôleurs de gestion et/ou assimilés étaient impliqués dans cette enquête. Aussi, L'échantillon de l'étude est composé de 13,33% d'entreprises cotées en bourse. Une cible large regroupant tous les secteurs d'activité avec une prépondérance du tertiaire avec un taux d'encadrement qui reste assez élevé chez les entreprises interrogées. Enfin, la PME s'inscrit de plus en plus dans la prise de conscience de l'importance et des enjeux de l'audit financier.

---

<sup>8</sup> Le questionnaire comporte 31 questions (fermés et à choix multiples et composé de cinq parties. Il a été validé par différents chercheurs et spécialistes. Volet 1 : Carte d'identité de l'entreprise ; Volet 2 : Connaissance du contrôle interne et de l'audit financier ; Volet 3 : Degré de pratique de l'audit financier ; Volet 4 : Niveau de performance des entreprises ; Volet 5 : Perception de la relation l'audit financier et la pérennité de l'entreprise.

<sup>9</sup> L'enquête a été réalisée avec l'appui de l'OEC, Conseil national des experts comptables à l'occasion des 5<sup>ème</sup>s assises nationales, 10 Novembre 2017.

Par ailleurs, nous avons boosté notre méthodologie par l'adoption d'un autre protocole de collecte de données<sup>10</sup> très pertinentes et enrichissantes qui relève de la méthodologie qualitative à vocation complémentaire. La méthode ou protocole de collecte y attachés sont basés sur des entretiens semi directifs voire des entretiens en profondeur interpellés par l'approche sociocognitive qui table sur le dépassement d'identification du *comportement manifeste* (ce qui est déclaré par le sujet de recherche (le dirigeant ou expert-comptable) en premier, pour atteindre l'inconscient du sujet et détecter *le comportement latent* où le chercheur identifie le non-déclaré par l'interrogé (et qui est plus vrai) plus tard vers la fin de la série des entretiens menés.

## 2.2. Résultats & Analyse des données

En termes de résultats et analyse des données, une double analyse descriptive et croisée est envisagée en cascade pour être adaptée à la logique du modèle par étapes proposé et ce pour manifester et démontrer la relation de cause à effet entre l'audit financier d'une part et la performance et pérennité organisationnelle d'autre part. Le passage à travers la connaissance du contrôle interne et d'audit, le recours à sa pratique et la conscience vis-à-vis du son rôle était ainsi un chemin requis.

### 2.2.1. Analyse descriptive & croisée sur la Connaissance du Contrôle Interne et du métier d'audit financier

Les entreprises interrogées affichent une certaine connaissance du contrôle interne (CI) et de ses normes. Cependant, les réponses à la question relative à la finalité du système de gestion interne nous renseignent sur un besoin de plus de profondeur de connaissances sur la finalité et l'efficacité des systèmes de contrôle interne mis en place par les responsables.

De même, un tri croisé sur le degré de connaissance du CI et une analyse multi-variée nous ont permis de classer les entreprises interrogées selon une échelle de connaissance du CI de trois catégories. Celles qui ne connaissent pas le CI, Celles qui connaissent mais qui ne formalisent pas leur CI et enfin celles qui formalisent bien leur gestion ou contrôle interne.

Dans ce sens, Plus que (77%) des entreprises interrogées ne connaissent pas (53%) ou bien ne formalisent pas (24%) leur système de gestion ou contrôle interne alors que 22% uniquement des entreprises interrogées ont un système de gestion ou contrôle interne formalisé. Ceci nous

---

<sup>10</sup>Une série d'entretiens et d'échanges ont eu lieu avec une dizaine d'experts comptables durant toutes les phases de réalisation de l'enquête. Cette collaboration avait eu lieu également à l'occasion des 5<sup>ème</sup>s assises nationales, 10 Novembre 2017.



a permis de déduire qu'un effort de sensibilisation et/ou de vulgarisation sur le CI reste encore requis au niveau des entreprises marocaines.

Les résultats de l'interrogation sur la connaissance de l'audit financier révèlent que bien que plus que 93% des répondants déclarent connaître l'audit financier, plus que 30% le confondent avec des domaines voisins ou autres.

Aussi, à l'instar du degré de connaissance du CI, le tri croisé et l'analyse multi-variée sur l'audit financier ressortent trois catégories d'entreprises. Celles connaissant bien l'audit financier, celles peu connaissant et celles ne le connaissant pas. En effet, Plus que 64% des entreprises interrogées connaissent bien le métier d'audit financier et sa vocation et environ 36% l'ignorent ou en ont une faible connaissance ce qui requiert encore un effort de sensibilisation et/ou de vulgarisation.

### ***2.2.2. Analyse descriptive & croisée sur le recours et pratique de l'audit financier***

Sur tous les interrogés, 21% des entreprises qui ne pratiquent pas l'audit financier invoquent surtout la complexité (64%) et (20%) déclarent l'item « n'est pas jugé nécessaire ». Le besoin bien requis et l'importance de la multiplication des efforts de sensibilisation et/ou de vulgarisation sur ce métier se confirment.

En termes de type, l'audit légal domine en pratique à raison de 40,2%, suivi par le contractuel 24,6% et l'audit interne à hauteur de 21,8%. Ce résultat est corroboré par la fréquence annuelle de pratique d'audit déclarée dominante. Les DG et les DAF sont bien impliqués lors des missions d'audit.

Quant à l'audit expectation gap « AEG », les résultats de l'étude rejoignent les conclusions théoriques et empiriques abordées en première partie de ce papier. Dans ce cadre, de nombreuses études empiriques dans divers pays, notamment au Royaume-Uni (Humphrey et al. 1993), en Nouvelle-Zélande (Porter, 1993), à Singapour (Best et al. 2001), en Malaisie (Fadzly et Ahmad, 2004), en Égypte (Dixon et al. 2006) et en Irlande (CIEUFS<sup>11</sup>, 1992) sur la nature et la structure de l'écart des attentes en matière d'audit ont été menées. La majorité d'entre elles visaient à obtenir l'opinion des auditeurs et de divers acteurs de la société au sujet des rôles et des responsabilités des auditeurs et des commissaires aux comptes.

Dans notre cas, dans une optique méthodologique de recoupement et croisement, des entretiens et échanges en profondeur sur notre problématique ont été menés avec des experts

---

<sup>11</sup> Commission of Inquiry into the Expectations of Users of Financial Statements.

comptables, commissaires aux comptes, relevant de l'ordre national des experts comptables « OEC » au Maroc. Les résultats conclus après une analyse minutieuse des divers contenus retranscrits des entretiens avec les experts comptables, confirment fortement l'existence d'un audit expectation gap de différentes natures, standard gap et/ou performance gap. Ces derniers ont manifesté un fort plaidoyer de la nécessité de généraliser l'audit légal dans l'objectif de faire bénéficier l'ensemble des entreprises, les PME, en l'occurrence de la grande contribution en termes de renforcement de la pérennité organisationnelle de ces dernières. Pérennité considérée comme gage et assurance d'une amélioration continue de la performance et compétitivité des entreprises. Ils reconnaissent également l'importance des efforts de sensibilisation et vulgarisation du métier d'audit financier auprès du public et des usagers des rapports d'audit.

Notre étude a ainsi bénéficié d'un gage supplémentaire en termes de validité scientifique que permet d'avoir l'adoption et l'exploitation des entretiens menées sur une problématique de recherche. Il s'agit d'une grande source de collecte de données très pertinentes et enrichissantes qui relève de la méthodologie qualitative à vocation complémentaire à même d'augmenter la fiabilité et la qualité de la connaissance scientifique produite.

### ***2.2.3. Analyse descriptive & croisée sur la performance et la pérennité des entreprises interrogées***

Par commodité et adaptation à l'objectif de la problématique de cette recherche qui se veut exploratoire, nous avons abordé la performance et la pérennité des entreprises en mixant quatre indicateurs relevant de la finance, la stratégie et la position concurrentielle des entreprises. Il s'agit du chiffre d'affaires, la situation de trésorerie, la part de marché et la fidélité des clients. Une analyse multi-variée de ces quatre indicateurs de performance nous a permis de classer les entreprises interrogées selon une échelle de performance de quatre catégories. Des entreprises très performantes, performantes, moyennement performantes et enfin celles qui sont moins performantes.

#### **- Analyse descriptive & croisée sur l'Audit, la Pérennité & le degré de Conscience en matière d'audit financier des entreprises interrogées**

Sur la relation audit financier et pérennité, diverses questions ont été ficelées autour de la nécessité et la spécialité du métier d'audit, la performance économique, l'organisation interne efficace, la sécurité, la confiance et la compétitivité.

Une première lecture et analyse descriptive des réponses révèle que plus que 30% des entreprises interrogées sont plutôt d'accord pour considérer que l'audit est un métier de mode, pas une nécessité. La majorité, plus que 85% en voient un métier de spécialiste. Plus que 65% sont plutôt d'accord ou tout à fait d'accord sur la contribution de l'audit à la performance économique. Plus que 76% sont plutôt d'accord ou tout à fait d'accord sur la contribution de l'audit à la pérennité.

De même, plus que 90% sont plutôt d'accord ou tout à fait d'accord sur la contribution de l'audit à la sécurité financière et à la confiance envers les actionnaires, les investisseurs et les banques. 70% sont plutôt d'accord ou tout à fait d'accord sur la contribution de l'audit à la compétitivité des entreprises.

Enfin une analyse multi-variée à ce niveau, nous a permis encore de classer les entreprises interrogées en deux catégories selon leur degré de conscience eu égard à la contribution de l'audit à la pérennité des entreprises. Aucune entreprise non consciente n'a été identifiée.

- **Analyses multi variées et validation des hypothèses de recherche**

Les analyses multi-variées ont consisté également à valider ou non, en cascade et respectivement, les hypothèses du modèle à chaque niveau identifié a priori.

- **Niveau d'analyse 1** : *Validation de l'Hypothèse 1 sur la connaissance audit financier VERSUS Performance.* L'hypothèse 1 est validée. En effet, Plus que 80% des entreprises qui connaissent bien l'audit financier sont classées très performantes (58%) ou performantes (24%). 33% des entreprises qui connaissent peu l'audit financier sont classées moyennement performantes ou moins performantes.

- **Niveau d'analyse 2** : *Validation de l'Hypothèse 2 sur la pratique audit financier VERSUS Performance.* L'hypothèse 2 est également bien validée. Plus que 80% de celles qui recourent à l'audit financier sont très performantes (59%) ou performantes (23%). 73% des entreprises qui ne recourent pas à l'audit sont classées moyennement performantes. Seulement 27% sont performantes.

- **Niveau d'analyse 3** : *Validation de l'Hypothèse 3 sur la conscience audit financier VERSUS Performance.* Plus que 75% des entreprises conscientes sont performantes ou très performantes. L'hypothèse 3 est validée. La similitude des résultats est due au fait qu'il y avait une proximité du scoring entre les entreprises conscientes et peu conscientes. Aucune entreprise non consciente n'a été détectée dans l'échantillon étudié.

A l'issue de ses analyses, nous pourrions conclure que l'existence de l'Audit Expectation Gap « AEG » se confirme au Maroc aussi bien qu'une relation de cause à effet entre l'audit financier, la pérennité organisationnelle des entreprises et leurs performances. En effet, le pourcentage des entreprises qui, respectivement, sont conscientes du rôle de l'audit, qui connaissent l'audit financier et qui recourent à l'audit financier sont généralement très performantes ou performantes. Par contre, les dirigeants ou utilisateurs de l'audit qui ne sont pas conscients, qui ne connaissent pas bien le rôle de ce métier ou jugent que le recours à l'audit financier « n'est pas nécessaire », leurs entreprises sont faiblement ou moyennement performantes. Autrement, les entreprises qui sont sensibilisées du rôle du rapport de l'audit, se préoccupent de la qualité et l'analyse des informations financières pour prendre des décisions stratégiques pertinentes. Ces stratégies déterminent le niveau performance et pérennité organisationnelles et partant celles commerciales et économiques.

Quant aux causes de l'Audit expectation Gap au Maroc, l'étude a ressorti notamment une double justification. Premièrement, le manque de conscience et de connaissance des dirigeants des normes et du rôle effectif de la pratique de l'audit financier, « Standard Gap ». Deuxièmement, l'attente non raisonnable des dirigeants à ce que l'audit financier assure nécessairement la pérennité de l'organisation, « Performance Gap ».

## Conclusion

En résumé, l'étude exploratoire menée au Maroc sur la perception des acteurs interrogés confirme le lien entre l'audit financier et la pérennité à travers l'impact positif via une organisation interne efficace, une sécurité financière assurée, une grande confiance et un gage de compétitivité. Mais un Gap est également confirmé et suscite des recommandations à différents niveaux.

- **Connaissance de l'audit financier** : Un effort de sensibilisation et/ou de vulgarisation sur le CI. Plus que (77%) des entreprises interrogées ne connaissent pas (53%) ou ne formalisent pas (24%) leur système de gestion ou contrôle interne. Un effort de sensibilisation et/ou de vulgarisation s'avère également nécessaire sur plus de 36% des entreprises. (Environ 4% ignorent, 32% connaissent peu).

- **Pratique (recours à l'audit financier)** : Un effort de sensibilisation et/ou de vulgarisation s'avère nécessaire sur plus de 36% des entreprises. 21% des entreprises qui ne pratiquent pas l'audit financier invoquent surtout la complexité (64%) ; Ensuite car n'est pas jugé nécessaire pour (20%).

- **Rôle et de la contribution de l'audit financier à la pérennité des entreprises** : Il est impératif de mettre en valeur l'enjeu stratégique de l'audit financier en termes de communication stratégique, image, climat de confiance, organisation interne efficace et performance.

En conclusion, Objectivité, Dialogue, Concertation. Autant de principes qui fondent le commissariat aux comptes et qui renforcent encore son utilité dans les PME. Dans cette période de mutation, marquée par une vague d'innovation aussi créatrice que destructrice de valeur, où l'activité du commissaire aux comptes est remise en cause par la réforme de l'audit, son rôle auprès des entreprises en difficultés est fondamental.

De même, la proximité de la relation nuancée par la distance, imposée par la régulation, offre aux experts comptables (auditeurs financiers) la posture du « critical friend<sup>12</sup> », qui est déterminante. En effet, l'auditeur est par définition un contrôleur. On pourrait penser que ce contrôle risque d'engendrer une forme de défiance ou de frustration chez le client. Mais

---

<sup>12</sup>Le « Critical friend » est celui qui sait et peut dire à un « ami » des vérités. Le mot « critical », formuler une critique, implique qu'un point de vue différent participe à un audit de qualité. Il s'agit d'un regard critique positif, constructif, porteur de sens. Donner un avis permet d'avoir des discussions approfondies et d'envisager des solutions. Pour un dirigeant, cela nécessite d'accepter un avis qui n'est pas forcément celui qu'il a envie d'entendre.

L'auditeur ne manifeste son professionnalisme et gagne en confiance du dirigeant qu'en mettant le doigt, avec précision, sur les anomalies du système qui présentent des risques sérieux. Sa démarche implique de proposer des recommandations opérationnelles qui permettent l'amélioration de la situation de l'entreprise. Dans ce sens, l'auditeur est un rouage essentiel de la gouvernance et il travaille dans l'intérêt de toute société en contribuant à son environnement de contrôle. Il ne se place pas face à l'entreprise, dans une posture d'opposition, mais agit à ses côtés, tout en demeurant encore une fois indépendant. Confiance ne veut pas dire connivence. La confiance implique de la recherche et de l'écoute pour trouver des voies et moyens d'amélioration. Dans certains cas, il faut s'opposer : une position difficile mais nécessaire.

Les professionnels de l'audit financier stipulent que la mission et le rôle de l'auditeur à venir demeureront fondamentalement inchangés par rapport à ce qu'ils étaient il y a vingt ans. En revanche, les méthodes, les profils et les périmètres d'intervention devraient continuer à changer. L'auditeur de demain devrait avoir une connaissance accrue des business models, un champ d'expertise plus vaste, et ne pas hésiter à se déplacer sur le terrain. En effet, c'est là qu'il rencontre les décideurs opérationnels et peut comprendre leurs impératifs. Il doit s'entourer d'experts et avoir une plus grande acuité sur le plan technologique. Il comprendra mieux les flux internationaux ainsi que des problématiques complexes comme la gestion des risques environnementaux. La technologie est nécessaire en ce qu'elle donne à l'auditeur plus d'outils et de moyens que par le passé ; en revanche, il ne doit pas s'enfermer dans la technique au détriment de son jugement. L'auditeur devrait pouvoir fonder son jugement grâce aux règles, leur application et à ses propres investigations. L'audit consiste in fine à délivrer une opinion. Il restera un mariage entre la technique et l'humain reposant sur la confiance, gage de la force et du contenu de ce métier.

Enfin, à l'issue de cette étude exploratoire, des études approfondies de l'audit expectation gap que ce soit vis-à-vis des dirigeants, propriétaires ou investisseurs et même vis-à-vis des normes professionnelles trouvent toute leur légitimité et surtout l'urgence dans un contexte tel que celui du Maroc.

## Bibliographie

1. Adebawojo, O.A., Enyi, P.E. & Adebawo, O.O. (2015). « Human assets accounting and corporate performance ». *American International Journal of Contemporary Research*, 1(1), 45-52.
2. Akther, T. et Xu, F.J. (2020), Existence of the Audit Expectation Gap and Its Impact on Stakeholders' Confidence: The Moderating Role of the Financial Reporting Council. *Int. J. Financial Stud.* 2020, 8, 4.
3. Alawi, S.A.A., Abu Wadi, R.M. & Kukreja, G. (2018), The Determinants of Audit Expectation Gap: An Empirical Study from Kingdom of Bahrain, *Accounting and Finance Research*, Vol. 7, No. 3; 2018.
4. Alchian A. A. et Demsetz H. (1972), « Production, Information Costs, and Economic Organization », *American Economic Review*, 62, december, pp.777-795.
5. AL-Matari, E.M., AL-Swidi, A. & Fadzil, F. H. B. (2014). « The effect of the internal audit and firm performance: A proposed research framework ». *International Review of Management and Marketing*, 4(1), 34-41.
6. Baltaci, M. & Yilmaz, S. (2006). « Keeping an eye on Subnational Governments: Internal control and audit at local levels ». *World Bank Institute*, Washington, DC.
7. Barrett, P. (2002). « Expectation, and perception, of better practice corporate governance in the public sector from an audit perspective ». In *Address to CPA Australia's Government Business Symposium*, Melbourne 20th September, Australia.
8. Bejide, O. (2006). « Internal audit problems and possible solutions ». In *CMD Workshop on Auditing in Private and Public Sector Organizations* (pp. 4-18). Ikeja.
9. Benramdane, A. et Boumediene, M.R., (2014), Écart entre les résultats de l'audit et l'attente des utilisateurs du rapport d'audit : L'expectation gap, *Journal of Economic & Financial Research*, ISSN : 2352 – 9822.
10. Bertin, É. & Godowski, C. (2012). « Le processus global d'audit: source de développement d'une gouvernance cognitive? ». *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 18(3), 145-184.
11. Boterenbrood, R. (2017), The Audit Expectation Gap between Companies and Their Auditors: An Exploratory Study, *Global Business Review*, 18(5) 1–10.
12. Boubakary, B. (2020). Audit interne et performance des entreprises publiques et parapubliques au Cameroun, *International Journal Of Economics and Management Research*, Volume N°1, N°2.

13. Charreaux G., 2004, « Les théories de la gouvernance: de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux », Cahiers du Fargo, n° 1040101,
14. Clikeman, P.M. (2003). « Where auditors fear to tread: internal auditors should be proactive in educating companies on the perils of earnings management and in searching for signs of its use ». *Internal Auditor*, 60(4), 75-80.
15. Coram, P., Ferguson, C. & Moroney, R. (2008). « Internal audit, alternative internal audit structures and the level of misappropriation of assets fraud ». *Accounting & Finance*, 48(4), 543-559.
16. DeAngelo, L. E. (1981). Auditor size and audit quality. *Journal of Accounting & Economics* 3 (3): 183-199.
17. Demeestère, R. ; Lorino, P. et Mottis, N., (2017), Pilotage de l'entreprise et contrôle de gestion, ouvrage publié sous la direction de Bernard Pras, Ed, DUNOD, 6ème édition, ISBN 978-2-10-075874-6.
18. Dumez, H. (2009). Identité, performance et pérennité organisationnelle. « *Revue française de gestion* ». n°192 | pages 91 à 94.
19. Dupuy, Y., (2009). Pérennité organisationnelle et contrôle de gestion. *Revue française de gestion*, n°192, pages 167 à 176.
20. Eke Gift, O. (2018). « Internal control and financial performance of hospitality organisations in Rivers State. *European Journal of Accounting, Auditing and Finance Research*, 6(3), 32-52.
21. FadzilHanim, F., Haron, H. & Jantan, M. (2005). « Internal auditing practices and internal control system ». *Managerial Auditing Journal*, 20(8), 844-866.
22. Falshaw, J. R., Glaister, K.W. & Tatoglu, E. (2006). « Evidence on formal strategic planning and company performance ». *Management Decision*, 44(1), 9-30.
23. Ghazali anummohd, N. (2010). « Ownership structure, corporate governance and corporate performance in Malaysia ». *International Journal of Commerce and Management*, 20(2), 109-119.
24. Goodwin, J., & Yeo, T.Y. (2001). « Two factors affecting internal audit independence and objectivity: Evidence from Singapore ». *International Journal of Auditing*, 5(2), 107-125.
25. Hermanson, D.R. & Rittenberg, L.E. (2003). « Internal audit and organizational governance ». *Research opportunities in internal auditing*, 1, 25-71.



26. Hutchinson, M.R. & Zain, M.M. (2009). « Internal audit quality, audit committee independence, growth opportunities and firm performance ». *Corporate Ownership and Control*, 7(2), 50-63.
27. Jensen, M.C. (1993). « The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems ». *The Journal of Finance*, 48(3), 831-880.
28. Kangarlouei, S.J. (2012), Analysis of Audit Expectation Gap Between Users of Audit Reports and Independent Auditors About the Features of Independent Auditors, *European Union Journal*
29. Kiabel, B.D. (2012). « Internal auditing and performance of government enterprises: a Nigerian study ». *Global Journal of Management and Business Research*, 12(6), 1-17
30. Kuvaas, B. (2017), the empowerment expectation–perception gap: An examination of three alternative models, *Human Resource Management Journal*.
31. Mignon, S., (2009). La pérennité organisationnelle, Un cadre d'analyse. « *Revue française de gestion* » n° 192 | pages 73 à 89
32. Mustafa, G., Fatima, S., Saleem, S. & UL Ain, N. (2016). « An empirical study of internal audit and firm performance: a proposed research framework ». *International Journal of Information Research and Review*, 03(03), 1952-1956.
33. Pige, B. (1998), « Performance, audit et gouvernement d'entreprise ». Actes du XIXème congrès de l'Association Française de Comptabilité. Nantes. Vol. 1 : 227-242.
34. Pige, B. (2000), « qualité de l'audit et gouvernement d'entreprise : une remise en cause du cadre réglementaire du commissaire aux comptes », *Comptabilité, Contrôle, Audit*, Vol2, pp133-151.
35. Posner, R.A. (1974), "Theories of economic regulation", *Bell Journal of Economics and Management Science*, Vol.5, p.337-52.
36. Razgani, H., (2017), La contribution du rapport d'audit au renforcement de la sécurité financière : Cas des actionnaires. *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit* Numéro 1 : Juin 2017.
37. Salehi, M. (2016), Quantifying Audit Expectation Gap: A New approach to Measuring Expectation Gap, *Zagreb International Review of Economics & Business*, Vol. 19, No. 1, pp. 25-44.
38. The Institute of Internal Auditors (IIA), (2017), « Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne », *Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles* - Edition 2017.

## **Performance des Systèmes d'Information des Organisations Publiques : Une étude exploratoire**

### **Performance of Information Systems of Public Organizations: An exploratory study**

**Salah JADDA**

Institut National des Postes et Télécommunications (INPT)

Maroc

Équipe de recherche en Économie et Management des Télécommunications et des  
Technologies de l'Information (EM2TI)

[sjadda@gmail.com](mailto:sjadda@gmail.com)

**Nawfal ACHA**

Institut National des Postes et Télécommunications (INPT)

Maroc

Équipe de recherche en Économie et Management des Télécommunications et des  
Technologies de l'Information  
(EM2TI)

[nawfal.acha@gmail.com](mailto:nawfal.acha@gmail.com)

**Hafid BARKA**

Institut National des Postes et Télécommunications (INPT)

Maroc

Équipe de recherche en Économie et Management des Télécommunications et des  
Technologies de l'Information  
(EM2TI)

[hafid.barka@gmail.com](mailto:hafid.barka@gmail.com)

**Résumé :**

Les Systèmes d'Information des organisations publiques (SIOP) sont devenus complexes et difficile à maîtriser en l'absence de mesures d'accompagnement nécessaires. Cette étude cherche à déterminer les repères et constats d'insuffisance de ces Systèmes d'Information (SI), à expliquer la situation actuelle et à formuler des recommandations pour bâtir des SI performants. Ainsi, cet article présente les résultats d'une étude exploratoire portant sur les SIOP suite à une enquête menée auprès des managers et gestionnaires exerçant dans ces organisations. L'étude a permis d'analyser les forces et les faiblesses des SIOP en vue de proposer des pistes d'amélioration. Il ressort de cette étude qu'en dépit des efforts consentis, les organisations publiques doivent travailler davantage pour mettre en œuvre les principes de gouvernance SI qui apportent des réponses pertinentes à plusieurs lacunes. Cette gouvernance consiste à instaurer des mécanismes et des règles de bonnes pratiques qui permettent d'assurer l'alignement stratégique des SI, de créer de la valeur par les SI, d'optimiser la gestion des ressources, de gérer les risques inhérents à l'utilisation des SI et de mesurer la performance SI.

**Mots clés :** Système d'Information; performance; organisations publiques; étude exploratoire; gouvernance des Systems d'Information

**Abstract:**

The Information Systems of public organizations (ISPO) have become complex and difficult to master in the absence of the necessary support measures. This study seeks to determine the current state of the insufficiency of these Information Systems (IS), and to formulate recommendations for building efficient IS. Thus, this article presents the results of an exploratory study on ISPOs following a survey of managers working in these organizations. The study analyzes the strengths and weaknesses of ISPOs with a view to proposing avenues for improvement. This study shows that despite the efforts made, public organizations must work more to implement the principles of IS governance which provide relevant answers to several gaps. This governance consists of establishing mechanisms and rules of good practice which allows for instoring IS strategic alignment, creating of value by the use of IS, optimizing resources management, managing the risks inherent in the use of IS and monitoring the measurement of IS performance.

**Keywords:** Information System; performance; public organizations; exploratory study; governance of Information Systems

## Introduction

Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) constituent pour les organisations publiques un des actifs les plus précieux. En effet, les TIC sont passées d'un stade où elles étaient considérées comme des outils de support, à un stade où elles sont considérées comme un levier stratégique de développement des organisations et un facteur déterminant de performance. Ce développement passe forcément par la mise à disposition de tous les acteurs d'une information fiable à tout moment et à tous les niveaux : stratégiques, managériaux et opérationnels. Ainsi, les organisations publiques marocaines ont accordé une importance particulière au développement de leurs SI. Elles ont doté leurs structures de plusieurs solutions pour leurs besoins de support, de gestion métiers et de communication. Face à un contexte marqué par l'exigence de la performance des services publics, la demande croissante du retour sur investissement, l'exigence de l'efficacité des services s'occupant des TIC, les organisations publiques ne peuvent atteindre leurs objectifs que par la mise en place d'une politique de bonne gouvernance de leur SI en s'appuyant sur des démarches de bonnes pratiques en termes de management des TIC, de gestion de sécurité et de gestion de portefeuille de projets liés aux TIC.

Un SI englobe l'ensemble des moyens matériels et humains qui permettent de collecter, traiter, mémoriser et communiquer l'information avec toutes les techniques qui permettent d'assurer la disponibilité des applications et leur facilité d'utilisation et les techniques qui permettent d'assurer l'intégration des solutions et de se rapprocher des utilisateurs. Les SIOP sont devenus difficilement maîtrisables en l'absence de mesures d'accompagnement nécessaires. Les principales questions auxquelles nous essayerons de répondre à travers cette étude sont : Quels sont les repères et constats d'insuffisance des SIOP? Quelles en sont les limites? Comment expliquer la situation actuelle des SIOP? Quelles sont les recommandations pour bâtir des SIOP performants? En analysant la situation des SIOP à travers une étude exploratoire, nous avons dégagé plusieurs constats, notamment un faible degré d'informatisation, une faible intégration des solutions, une faible qualité du service rendu par les entités s'occupant des TIC et une insuffisance du niveau de satisfaction des utilisateurs, une insuffisance de la gestion de la sécurité des SI, un dérapage de certains projets liés aux TIC, une insensibilité à la protection des données à caractère personnel et une insuffisance des services de e-Gouvernement. Pour pallier à ces problèmes, l'instauration des règles de bonne gouvernance s'avère nécessaire.

Dans un premier temps, nous allons présenter l'objet de l'étude et l'intérêt du diagnostic et de l'évaluation des SI. Puis nous allons faire un état des lieux concernant les SIOP (degré d'informatisation, intégration des solutions, qualité du service informatique et niveau de satisfaction des utilisateurs, sécurité des SI, échec des projets SI, protection des données personnelles, etc.) en présentant les résultats de l'enquête. Après, lors de la discussion des résultats, nous présenterons les causes de l'état actuel des SIOP et nous donnerons quelques recommandations pour améliorer la performance de ces systèmes.

## **1. Les organisations publiques à l'heure de la transformation digitale**

### **1.1. Objet de l'étude**

Notre étude a concerné les entités administratives dont les départements ministériels et les autres établissements publics essentiellement agissants au niveau régional ou local. Ces établissements ont généralement une envergure nationale et disposent, ou sont censés disposer, d'un SI avec un niveau élevé d'utilisation des Technologies de l'Information et de Communication. Le secteur public a notablement progressé au cours des dernières années sous l'effet de la très forte volonté de mieux maîtriser les outils de management et l'évolution formidable des TIC, tant au niveau des architectures que des solutions applicatives qui ont servi de courroie de transmission pour concrétiser la volonté de progrès. D'après CIGREF<sup>1</sup>, le SI est un levier clé d'accompagnement de ces transformations. Il améliore l'efficacité des organisations en automatisant les tâches et en accompagnant l'optimisation des processus métier et des structures. Il permet d'innover en matière de service et il permet également de valoriser le patrimoine informationnel en le mettant au service du pilotage des politiques publiques, et en offrant un service personnalisé fondée sur la connaissance des usagers.

L'évaluation du succès des SI est une opération très importante car elle permet de mesurer l'impact de ces systèmes sur les attributions des organisations et sur la qualité du service public (DeLone et al. 2016). Cette évaluation permet de déterminer les repères et constats et d'adopter de nouvelles approches dans le cas où l'impact de ces SI n'est pas satisfaisant sachant que le succès du SI dépend de la bonne exécution de la technologie par les ressources humaines. Ainsi, notre étude a pour ambition de déterminer, à travers une enquête exploratoire et descriptive, les insuffisances de ces SIOP, à expliquer la situation actuelle et à formuler des recommandations pour bâtir des SI performants. L'hypothèse principale qu'on

---

<sup>1</sup> CIGREF, Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises, est un réseau de grandes entreprises et administrations publiques françaises qui se donnent pour mission de réussir la transformation numérique. Rapport en ligne sur [www.cigref.fr](http://www.cigref.fr)

cherche à confirmer est que l'adoption des approches qui permettent d'instaurer des mécanismes et des règles de bonnes pratiques en vue d'assurer l'alignement stratégique des SI, de créer de la valeur par les SI, d'optimiser la gestion des ressources, de gérer les risques inhérents à l'utilisation des SI et de mesurer la performance SI est la clé pour bâtir des SI efficaces et efficaces.

## 1.2. Systèmes d'Information des organisations publiques

Au début du processus d'informatisation des organisations publiques, la plupart des applications ont fait l'objet d'un développement spécifique avec un cycle de développement entièrement conçu et réalisé par les ressources humaines de l'entité en charge des TIC (Tafranti, 2009). Ces applications, bien qu'ils soient très utiles, n'ont pas de cohérence globale. C'est ainsi qu'est née l'idée d'utiliser les progiciels de gestion intégrée, surtout pour automatiser les processus supports tels que la GRH, la gestion logistique, la gestion budgétaire et la comptabilité. Ainsi, le développement spécifique d'un SI concerne les activités de spécification, conception, codage, tests et déploiement de l'application. Les activités de développement se déroulent selon un cycle de cinq étapes : étude préalable, étude détaillée, étude technique et réalisation, préparation de la mise en œuvre et mise en œuvre. Cependant, le développement du SI utilisant un ERP (Entreprise Resource Planning) s'applique lors de développements basés sur l'acquisition d'un progiciel de gestion intégré, avec, le cas échéant, réalisation d'adaptations spécifiques qui doivent rester limitées. Elle concerne les activités de choix d'un progiciel, paramétrage et adaptation, mise en œuvre de l'application et de ses éléments d'accompagnement. Elle se termine lorsque le produit est installé et opérationnel sur les sites des utilisateurs. Le développement se déroule selon un cycle de cinq étapes : choix de progiciel, étude détaillée, paramétrage et adaptations, conduite du changement et mise en œuvre.

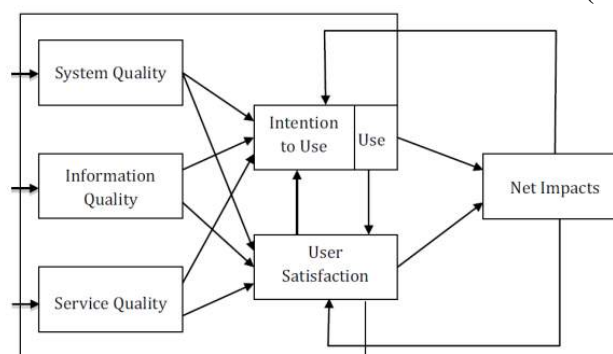
## 2. Diagnostic et évaluation des SIOP

L'adoption des technologies de l'information par les différents d'organisation prend de l'ampleur. Ainsi, mesurer le succès du SI est très important; en outre, ce succès dépend de la bonne exécution de la technologie par les ressources humaines. À l'heure actuelle, il existe plusieurs modèles pour mesurer le succès d'un SI comme le modèle d'acceptation de la technologie TAM (Technology Acceptance Model) (Davis, 1989 ; Vankatesh V. et al., 2000 ; Vankatesh V. et al., 2003), le modèle de Soh et Markus (Soh et al., 1995), le modèle de Gable (Gable et al., 2003 ; Gable G. et al., 2008), le modèle UTAUT (Unified Theory of

Acceptance and Use of Technologie) (Vankatesh et al., 2008) et les différentes versions du célèbre modèle de DeLone et McLean dit “Information System Success Model (ISSM)” (DeLone et al., 1992 ; DeLone et al., 2003 ; DeLone et al., 2016).

Malgré l'intérêt des différents modèles d'évaluation, les études empiriques ont soutenu le modèle DeLone et McLean mis à jour en 2016. Ce modèle représente six catégories de variables dans lesquelles probablement réside le succès des SI (figure n°1) : la qualité du système, la qualité de l'information, la qualité de service, l'intention d'utilisation et l'utilisation, la satisfaction de l'utilisateur et l'impact net du SI. Les études empiriques ont fourni plusieurs implications importantes pour l'utilisation de ce modèle dans la recherche et la pratique. Il a également encouragé les organisations à inclure des mesures de la qualité de l'information, de la qualité du système, de la qualité du service, de l'utilisation du système, de la satisfaction des utilisateurs et de l'avantage net perçu dans leurs techniques d'évaluation du succès des SI (Wang et al. 2008 ; Wu et al. 2006). La dimension « Impacts nets » est apparue dans la dernière version du modèle de DeLone et McLean. Cette dimension remplace les deux autres dimensions (Impact Organisationnel et Impact Individuel). Selon DeLone et Mclean, les variables les plus significatives de mesure du succès pour les gestionnaires, les concepteurs et les utilisateurs sont celles qui saisissent les résultats ultimes du déploiement et de l'utilisation d'un système. Le concept des "Impacts nets" mesure les résultats du système qui sont comparés aux objectifs du système. C'est la raison pour laquelle le concept des "impacts nets" sera le plus contextuel, dépendant et varié des six dimensions de mesure du succès du modèle de DeLone & McLean.

**Figure N°1 : Modèle de succès des SI de DeLone et Mclean (version 2016)**



**Source : (DeLone et al., 2016)**

En ce qui concerne notre étude, l'évaluation et le diagnostic des SI est effectué suite à une enquête effectuée au niveau des organisations publiques. Un guide d'entretien semi-directif a été adopté pour collecter les données qui contribuent au développement de connaissances

favorisant une approche qualitative et interprétative qui relève d'un paradigme constructiviste. Pour obtenir les données, l'entretien semi-directif se compose d'une série d'interrogations ouvertes préparées en amont et qui laissent la liberté d'opinion aux interviewés mais aussi des questions fermes évaluées selon l'échelle de Likert de cinq choix de réponses qui permettent de nuancer le degré d'accord.

Cette enquête, qui a concerné généralement des managers et des gestionnaires choisis de manière à représenter les différentes catégories de structures administratives, a permis de dégager plusieurs repères et constats relatifs à plusieurs variables choisies à partir de la littérature des SI et adaptées au contexte des organisations publiques. Ces variables, caractérisant la qualité et le succès d'un SI, concernent le taux de couverture opérationnelle du SI, le degré d'intégration des solutions, la protection des données à caractère personnel, la sécurité de l'information, le respect de l'environnement, l'utilisation des langues nationales, l'accessibilité du SI aux différentes catégories de citoyens et utilisateurs, la qualité du service rendu, le dérapage des projets liés aux TIC, l'urbanisation des SI, le déploiement des services d'e-Gouvernement et l'innovation.

### **2.1. Taux de couverture opérationnelle**

La classification établie par Jean-Louis Tomas permet de distinguer quatre types d'organisations selon leur degré d'informatisation (Tomas, 2002):

- Les organisations de type 1 sont caractérisés par un degré d'intégration minimal et par une couverture opérationnelle minimale. Dans ce type d'organisation, peu ou pas informatisée, aucun des processus n'est couvert.
- Les organisations de type 2 sont caractérisés par un degré d'intégration maximale et par une couverture opérationnelle minimale. Ces organisations sont partiellement informatisées: l'effort ne s'est concentré que sur quelques processus clés de l'organisation qui sont relativement bien intégrés entre eux.
- Les organisations de type 3 sont caractérisés par un degré d'intégration minimal et par une couverture opérationnelle maximal. Actuellement la majorité des organisations sont de ce type. Pour ces organisations, l'ensemble des processus sont plus ou moins bien couvert avec quelques interfaces qui assurent le lien entre eux.
- Les organisations de type 4 sont intégralement informatisées. Selon J. L.Tomas, c'est le niveau idéal vers lequel toute organisation doit tendre. Pour ces organisations, l'ensemble



des processus sont couverts au sein d'une solution globale et intégrée qui satisfait pleinement les acteurs.

À l'affirmation "Quel est le taux d'informatisation de votre organisation ?", les interlocuteurs des organisations apportent des réponses:

**Tableau N°1 : Taux d'informatisation**

Taux d'informatisation	Pourcentage des répondants
Couverture opérationnelle minimale	40%
Couverture opérationnelle faible	30%
Couverture opérationnelle moyenne	15%
Couverture opérationnelle assez bonne	10%
Couverture opérationnelle maximale	5%

**Source : Auteurs**

Le niveau d'informatisation dans le secteur public diffère considérablement d'une organisation à une autre. Certaines organisations ont réalisé d'énormes progrès et d'autres, n'ont pas profité des opportunités technologiques. Selon la classification de J. L. TOMAS (Tomas, 2002), la plupart des organisations publiques pourraient être de types 2 ou 3. La question qui se pose est comment elles peuvent évoluer et converger vers la situation de type 4. L'enquête a également montré qu'il n'y a pas le même niveau d'informatisation pour les différents types de processus (supports, métiers et transversaux). Les processus "Supports" offrent les moyens de support permettant aux gestionnaires d'exercer leurs activités dans les meilleures conditions. Parmi ces processus, on peut citer l'élaboration et le suivi de l'exécution du budget, la GRH, le support logistique et les moyens nécessaires à la réalisation des missions de l'organisation. Les processus "Métiers" contribuent de façon importante aux missions d'un département. Ces processus découlent des principales attributions de l'organisation. Quant aux processus "transversaux", ils contribuent à la fois aux missions de l'organisation et ils sont nécessaires pour mener à bien ces missions comme le cas des processus liés à la communication.

**Tableau N°2 : Les types de processus informatisés**

Types de processus informatisé	Pourcentage des répondants
La majorité des processus sont des processus support	65%
La majorité des processus sont des processus métier	10%
Moitié / moitié	10%
Les processus supports ne sont pas informatisés	5%
Les processus métiers ne sont pas informatisés	10%

**Source : Auteurs**

## 2.2. Disparités entre les régions

Si les administrations centrales ont connu un développement considérable de leurs SI, les services extérieurs et les régions reculées connaissent un retard considérable. A l'affirmation "Quel est le degré d'informatisation des services extérieurs ?", les interlocuteurs apportent les réponses suivantes :

**Tableau N°3 : Taux d'utilisation des SI au niveau régional**

Utilisation du SI au niveau régional	Pourcentage des répondants
Aucune informatisation	5%
Faible informatisation	70%
Informatisation moyenne	10%
Bonne informatisation	10%
Très bonne informatisation	5%

Source : Auteurs

## 2.3. Utilisation des langues nationales dans les SI

Malgré l'évolution considérable des SIOP, on remarque que les langues Arabe et Amazigh, qui sont considérées par la constitution des langues nationales, ne sont presque pas utilisées et laissent la place à la langue Française. Cependant nous avons noté l'utilisation de la langue Arabe dans la majorité des sites web officiels.

**Tableau N°4 : Taux d'utilisation des langues Arabe et Amazigh**

Utilisation de la langue Arabe et Amazigh	Pourcentage des répondants
Aucune utilisation	96%
Faible utilisation	1%
Utilisation moyenne	1%
Bonne utilisation	1%
Très bonne utilisation	1%

Source : Auteurs

## 2.4. Faible accessibilité du SI aux différentes catégories de citoyens

L'accessibilité du SI consiste à permettre aux personnes handicapées d'utiliser les outils du SI et dépend du type de handicap. L'utilisation d'un micro-ordinateur et d'un Smartphone impose le bon fonctionnement de certains de nos sens et de nos capacités physiques. L'aide technique met en place une alternative pour pallier le handicap. Si dans de nombreux pays, les SI ont été adaptés pour être accessibles aux différentes catégories de citoyens surtout pour les services en ligne, les administrations marocaines n'ont pas considéré cet aspect comme un point crucial au cours du développement de leurs SI. A l'affirmation "Quel est le degré d'accessibilité des SI aux personnes handicapées?", les interlocuteurs apportent les réponses suivantes.

**Tableau N°5 : Taux d'accessibilité aux personnes handicapées**

Accessibilité aux personnes handicapées	Pourcentage des répondants
Aucune accessibilité	95%
Faible accessibilité	2%
Accessibilité moyenne	1%
Bonne accessibilité	1%
Très bonne accessibilité	1%

**Source : Auteurs**

## 2.5. Respect de l'environnement

Dans le cadre des politiques de développement durable et de la préservation de l'environnement, il convient aujourd'hui d'aborder et de gérer les technologies de l'information de manière à minimiser la consommation d'énergie et l'empreinte carbone globale (émission de CO<sub>2</sub>). Il importe donc d'agir sur le rapport entre TIC et énergie, en prenant en considération la consommation énergétique depuis la conception des matériels jusqu'aux normes d'architecture en passant par les solutions d'infrastructures, les logiciels, les capacités de stockage et la dématérialisation des processus, etc. La démarche Green Tech se traduit ainsi par l'optimisation des processus et des ressources, ainsi que la diminution de la consommation énergétique des actifs technologiques. Cela induit également un changement des habitudes, de nouvelles pratiques étant par ailleurs à mettre en place pour favoriser de façon globale et durable des attitudes éco-responsables. Concrètement, l'éventail de mesures à prendre dans le cadre de l'informatique verte consiste à prendre en compte l'impact environnemental dès la décision d'achat d'équipements, en définissant notamment des critères écologiques dans le cadre des soumissions publiques, privilégier les composants et machines à haut rendement énergétique, procéder à la suppression et au recyclage des équipements vétustes et énergivores, réduire au maximum la consommation de papier, en particulier les procédures papier grâce à la dématérialisation des documents, développer des technologies de travail à distance, visant à supprimer les déplacements professionnels source de pollution et utiliser davantage la technologie de machines virtuelles. Une approche éco-responsable en matière de gestion des TIC induit non seulement des bénéfices pour l'environnement, mais elle engendre parallèlement une réduction des coûts budgétaires au regard des économies d'énergie et de fournitures effectuées. Malgré cela, l'étude a montré que l'adoption de l'approche Green n'est qu'à son début dans les organisations publiques.

**Tableau N°6 : Prise en compte de l'aspect environnemental**

Respect de l'environnement	Pourcentage des répondants
Aucune prise en compte	92%
Faible prise en compte	4%
Prise en compte moyenne	2%
Bonne prise en compte	1%
Très bonne prise en compte	1%

Source : Auteurs

## 2.6. Degré d'intégration des solutions logicielles

L'intégration de système consiste à réunir au sein d'un même SI, des parties développées de façon séparées. Elle comprend des activités liées à l'architecture et urbanisation des SI, au développement d'applications, à la mise en place de progiciels de gestion intégrés et la mise en place des solutions de communication entre des parties hétérogènes du SI. Jean-Louis TOMAS considère que ceux qui pensent encore en termes d'applications pour faire tourner leurs activités vivent en moyen âge (Tomas, 2002). Cependant, dans de nombreux organismes publics, certaines applications informatiques sont centrées sur des objectifs locaux et immédiats, sans grand souci de cohérence globale. Ainsi, l'aspect de l'intégration des applications est parfois oublié aussi bien par les éditeurs que par les décideurs informatiques. Selon notre enquête, à l'affirmation "Quel est le degré d'intégration de votre SI", les interlocuteurs apportent les réponses suivantes:

**Tableau N°7 : Degré d'intégration des solutions informatiques**

Degré d'Intégration	Pourcentage des répondants
Le SI est conçu sous forme d'application sans aucune cohérence globale	20%
Faible degré d'intégration	30%
Intégration moyenne	20%
Bonne intégration	20%
Degré d'intégration maximal	10%

Source : Auteurs

La majorité des applications informatiques actuellement disponibles dans l'administration, qui sont conçues selon une logique de « fonctions », ne permettent pas aux utilisateurs de partager un référentiel commun. Si des interfaces entre ces diverses applications ont été mises en place, elles permettent rarement de traiter l'information en temps réel, et les exemples où la même donnée est saisie deux ou trois fois, voire plus, ne sont pas rares. Ces situations sont de nos jours inacceptables. Les coûts induits sont inestimables : perte de temps, manque d'efficacité, mauvaise visibilité, mauvais processus décisionnel, duplication d'effort et taux d'erreur élevé. Tous ces dysfonctionnements se traduisent par un mauvais service et une perte d'efficacité. L'interrogation sur l'organisation et les SI adéquats exigent une informatique

globale basée sur la fiabilité, l'intégrité et la cohérence des données. Ainsi, ce n'est que depuis quelques années, avec le développement accéléré de l'usage des TIC, que s'est imposée l'idée d'une véritable gestion stratégique des SI. Ce ci a permis aux organisations publiques de penser à l'élaboration des schémas directeurs SI et de s'appuyer sur les référentiels de bonnes pratiques.

## 2.7. Qualité du service informatique

Face à la richesse du métier et sa volumétrie croissante, les organisations publiques ont effectué des investissements considérables pour développer leurs SI. Dans ce contexte, il semble intéressant de s'interroger sur le service rendu aujourd'hui par les TIC au sein de ces organisations. Malgré les efforts colossaux fournis par les structures chargées des TIC, les services rendus ne donnent pas un niveau de satisfaction acceptable pour l'utilisateur final.

**Tableau N°8 : Qualité du service rendu par l'outil informatique**

Qualité du service rendu par l'outil informatique	Pourcentage des répondants
Mauvaise qualité	50%
Faible qualité de service	10%
Qualité de service moyenne	20%
Bonne qualité de service	10%
Très bonne qualité	10%

**Source : Auteurs**

Les problèmes de communication, dus à des incompréhensions majeures entre les spécialiste TIC et utilisateurs, ont un impact négatif d'autant plus grave qu'ils se produisent en début des projets (Tafranti, 2009). De plus, la disponibilité des informaticiens est de plus en plus limitée vu l'effort requis pour la maintenance et le support des applications existantes. En quelque sorte, ils sont prisonniers de leur succès. Il en résulte que le support et la maintenance applicative prime sur les études et les développements, pourtant réclamés par les organisations pour assurer la continuité de son niveau de performance.

## 2.8. Protection des données à caractère personnel

Dans le cadre de la loi 08-09<sup>2</sup> ayant pour objectif de doter le Maroc d'un instrument juridique sur la protection des données personnelles en vue de protéger la vie privée des individus à travers la régulation de l'utilisation de leurs données par les organismes publics et privés, les organismes publics doivent effectuer des déclarations auprès de la Commission Nationale de Contrôle de la Protection des Données à caractère Personnel (CNDP). Ces déclarations sont effectuées à travers des formulaires où il faut signaler les caractéristiques des traitements effectués (dénominations des traitements, descriptions des traitements, références aux lois

<sup>2</sup> Dahir n° 1-09-15 du 22 safar 1430 (18 février 2009) portant promulgation de la loi n° 09-08 relative à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel

portant création du fichier public concernant les traitements, responsables des traitements, etc.). Cependant, si le secteur privé est déjà sensibilisé au problème de la protection des données personnel, le secteur public n'est encore qu'au début de ce projet.

**Tableau N°9: Protection des données personnelles**

Protection des données personnelle	Pourcentage des répondants
La loi 09-08 n'entre pas dans la préoccupation de l'organisation	20%
Faible importance donnée à la loi 09-08	30%
Importance moyenne donnée à la loi 09-08	30%
Bonne importance donnée à la loi 09-08	10%
Très grande importance donnée à la loi 09-08	10%

Source : Auteurs

## 2.9. Gestion de la sécurité des SI

La définition d'une politique de la sécurité de l'information est pratiquement absente ou elle est encore à son début dans la quasi-totalité des départements publics. En effet la majorité des organisations publiques n'ont pas nommé un Responsable de la Sécurité du Système d'Information (RSSI) action recommandée par la Direction Générale de la Sécurité des SI. L'importance est donnée surtout à la sécurité du système informatique et non pas au patrimoine informationnel.

**Tableau N°10: Gestion de la sécurité de l'information**

Gestion de la sécurité de l'information	Pourcentage
Aucune importance donnée à la gestion de la sécurité de l'information	25%
Faible importance donnée à la gestion de la sécurité de l'information	25%
Importance moyenne donnée à la gestion de la sécurité de l'information	25%
Bonne importance donnée à la gestion de la sécurité de l'information	15%
Très grande importance donné à la gestion de la sécurité de l'information	10%

Source : Auteurs

La sécurité ne se limite pas au plan de secours et de sauvegardes journalières. Les hackers ont souvent une longueur d'avance, les utilisateurs effectuent beaucoup plus d'opérations à risque, l'accès à l'information est de plus en plus facile, les voies de sortie de l'information de plus en plus nombreuses. Ainsi le Maroc s'est doté de deux instances nationales de sécurité des SI. Au Journal officiel du 17 octobre 2011, est paru le Décret n° 2.11.508 portant création de la Commission Stratégique de la Sécurité des SI et le Décret n° 2.11.509 portant création d'une Direction Générale de la Sécurité des SI. Les deux instances sont créées au sein de la direction de défense nationale. La Commission Stratégique de la Sécurité des SI a pour rôles, parmi d'autres, l'établissement des orientations stratégiques dans le domaine de la sécurité des SI pour garantir la sécurité et l'intégrité des infrastructures critiques marocaines, de statuer sur les projets de lois et des normes relatifs à la sécurité des SI, la coordination entre les différents ministères pour l'élaboration de la stratégie nationale de la sécurité des SI,

de veiller à l'application des recommandations de la commission Stratégique de la Sécurité des SI, la proposition des normes et standards de sécurité et gestion des autorisations liées à l'utilisation des certificats électroniques et l'audit de sécurité des institutions publiques.

### 2.10. Dérapages ou échecs des projets liés au TIC

Depuis des années, plusieurs projets relatifs au SI ont été initiés dans les organisations publiques, cependant, une bonne partie d'entre eux n'ont pas aboutis. Comme le montre le tableau n°11. Il y a parfois une sorte de fatalité qui s'installe, comme si rien ne permettait d'échapper au problème de l'échec de projets TIC.

**Tableau N°11: Taux de dérapage et échec des projets SI**

Dérapage et échec des projets SI	Pourcentage
La majorité des projets SI n'aboutissent pas (dérapage et échec des projets SI)	30%
Beaucoup de projets SI n'aboutissent pas	20%
Certains projets n'aboutissent pas	20%
La majorité des projets aboutissent et sont fructueux	20%
Peu de projets SI n'aboutissent pas	10%

Source : Auteurs

L'échec des projets est un phénomène mondial, le tableau n°12 dresse un bilan de l'évolution du taux de succès des projets TIC jusqu'en 2010 dans les grandes organisations. Si l'on est optimiste, on peut considérer que l'on est en forte progression (le taux de succès a doublé en 10 ans). Si l'on est réaliste, on ne peut qu'être navré en voyant qu'après 10 ans d'effort de progression de méthodes, des outils, d'investissements divers et variés sur la qualité, bref de sommes colossales dépensées pour traiter un problème, seul un projet sur trois réussit.

**Tableau N°12: Evolution du taux de succès des projets TIC dans les grandes entreprises**

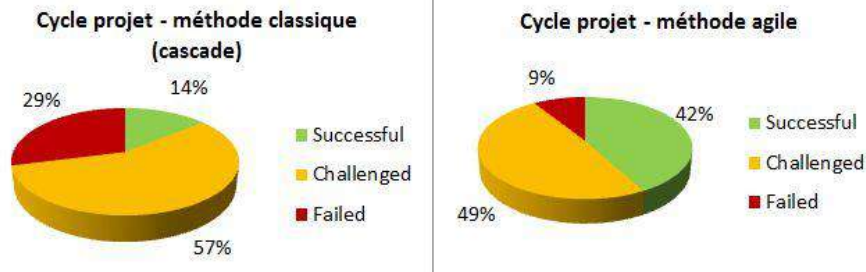
Année	Réussi	Contesté	Echoué
1994	16%	53%	31%
1996	27%	33%	40%
1998	26%	46%	28%
2000	28%	49%	23%
2002	34%	51%	15%
2004	29%	53%	18%
2006	35%	46%	19%
2009	32%	44%	24%
2010	37%	42%	21%

Source : PMI Survey 2012 ([www.pmi.org](http://www.pmi.org))

L'un des points notables du rapport de Project Management Institut (PMI) est l'augmentation du taux de réussite des projets (37%). Parmi les raisons de cette embellie on a évoqué une plus grande généralisation des méthodes ou principes de gestion de projets, une meilleure gestion des risques, un développement des PMO (Project Management Office) et l'apport des

méthodes agiles. Le Standish Group a comparé les taux de réussite des projets gérés en mode agile, des projets gérés en mode classique (cascade), avec un net avantage pour les premiers.

**Figure N°2 : Réussite des projets agiles**



Source : Standish Group 2011 ([www.standishgroup.com](http://www.standishgroup.com))

Le PMI a réalisé une étude<sup>3</sup> à la fin 2011 auprès de plus de 1000 professionnels de la gestion de projets. Il ressort de cette étude qu'en moyenne **36%** des projets n'atteignent pas leurs objectifs métiers initiaux. Même pour les entreprises s'évaluant comme à un niveau élevé de maturité projet (20% des organisations projets sondées), plus de 30% des projets ne respectent pas les charges et les plannings prévus.

**Tableau N°13: les performances des projets**

Niveau de maturité de la gestion de projet organisationnel	Pourcentage des projets respectant le planning	Pourcentage des projets respectant le budget	Pourcentage des projets ayant atteint les objectifs métiers
Haut	67%	68%	73%
Moyen	55%	58%	67%
Bas	39%	44%	53%

Source : PMI Survey 2012 ([www.pmi.org](http://www.pmi.org))

L'étude menée par IBM en 2008 auprès de 1500 responsables de la conduite du changement dans 15 pays (El Quammah et al., 2008), révèle que 60% des projets TIC menés par une entreprise n'aboutissent pas aux résultats escomptés. Un constat qui confirme celui énoncé par d'autres études, académique et professionnelle, qui ont mis en évidence les facteurs critiques à gérer pour assurer la réussite d'un projet TIC. Selon le cabinet d'études Gartner, les écueils à l'origine de ces échecs sont multiples : des spécifications incomplètes, une mauvaise gestion des besoins ; un manque de communication, un manque de réactivité face au changement, une adoption d'outils complexes et une mauvaise gestion de projet (pas de gestion des risques, mauvaise planification, etc.).

<sup>3</sup> Cette étude est disponible sur le site [www.pmi.org](http://www.pmi.org)

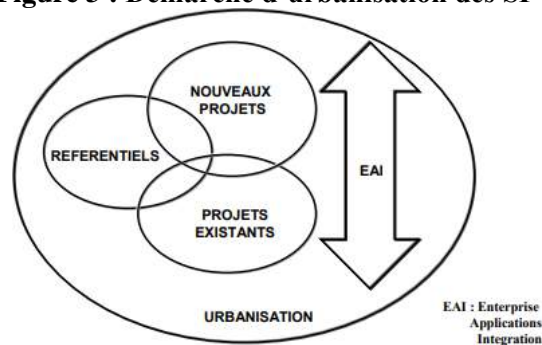


### 2.11. Urbanisation des systèmes d'information du secteur public

On appelle “urbanisme du SI” la démarche qui consiste à définir un SI cible qui puisse s'adapter et anticiper les différents changements (stratégiques, organisationnels, juridiques) touchant l'organisme. Le plan d'urbanisme du SI est la réunion de la définition du SI cible et des règles d'urbanisme avec la trajectoire à suivre pour atteindre ce SI cible.

L'urbanisation du SI est la mise en œuvre d'une démarche d'urbanisme du SI, qui consiste à conduire une démarche de transformation du SI en fonction d'une cible définie dans le plan d'urbanisme (Le Roux et al., 2004).

Figure 3 : Démarche d'urbanisation des SI



Source : Auteurs

L'urbanisation du SI consiste à trouver un équilibre entre la mise en œuvre plus rapide de nouveaux systèmes, l'amélioration de l'efficacité globale du SI, les changements liés aux évolutions réglementaires et la sauvegarde de la cohérence du SI. Mais il n'est jamais possible de reconstruire entièrement le SI en faisant table rase de l'existant sachant que les modernisations et réorganisations sont permanentes. L'objectif de l'urbanisation est d'organiser les briques du SI dans un objectif de flexibilité et de réactivité, de décliner et intégrer progressivement les demandes d'évolution du SI par une approche rationalisée.

Au niveau de certaines organisations publiques, on limite parfois le périmètre de travail exclusivement au problème à traiter. On ne se préoccupe pas des autres systèmes déjà en œuvre, et encore moins du devenir desdits systèmes. Le SI doit s'inscrire aujourd'hui dans une dimension stratégique de l'organisation.

## 2.12. Services du e-Gouvernement et interopérabilité

### 2.12.1. Stratégie marocaine en matière des Technologies de l'Information

En 2009, le gouvernement avait lancé une stratégie nationale pour la société de l'information et l'économie numérique baptisée "Maroc Numeric 2013". Elle visait à faire des TI un vecteur de développement humain. Pour cela, quatre priorités ont été identifiées<sup>4</sup> : rendre accessible aux citoyens l'Internet haut débit, rapprocher l'administration des besoins de l'utilisateur à travers un ambitieux programme d'e-gouvernement, inciter à l'informatisation des PME-PMI et développer la filière locale des TIC, en favorisant l'émergence de pôles d'excellence. L'un des objectifs fixés au niveau de l'axe "E-Gov" est l'évolution de l'indice ONU de l'e-gouvernement à 0,8 à fin 2013. Cet objectif est loin d'être atteint, puisque cet indice n'était que de 0.5060 à la fin d'échéancier de la stratégie. Les services et projets E-Gov réalisés ont atteint 42 sur les 89 prévus. Toutefois, les sites de l'e-gouvernement qui s'affichent dans le top 100 des sites les plus visités sont au nombre de 17. Comme le montre le tableau 14, malgré les efforts considérables qui ont été déployés par les instances gouvernementales pour multiplier le nombre de service en ligne et développer de nouveaux projets e-Gov dans le cadre de la vision Maroc numérique 2013, les résultats restent en deçà des objectifs escomptés. Pourtant le programme e-Gov a été défini comme une priorité stratégique du plan "Maroc Numeric 2013".

**Tableau N°14: Indice et classement mondial en termes d'e-gouvernement**

Année	Indice ONU e-Gouvernement	Infrastructure IT	Capital humain	Services en ligne
2010	126 <sup>ème</sup>	93 <sup>ème</sup>	153 <sup>ème</sup>	104 <sup>ème</sup>
2012	120 <sup>ème</sup>	92 <sup>ème</sup>	167 <sup>ème</sup>	56 <sup>ème</sup>
2014	82 <sup>ème</sup>	93 <sup>ème</sup>	153 <sup>ème</sup>	30 <sup>ème</sup>

Source : Site officiel du programme d'e-gouvernement ([www.egov.ma](http://www.egov.ma))

Ainsi, une autre stratégie annoncée en 2016 a été adoptée. Il s'agit de la stratégie numérique 2020. Faire du Maroc l'un des trois pays les plus performants de la zone Moyen-Orient/Afrique en matière d'infrastructures et d'environnement d'affaires IT, doubler le nombre de professionnels du numérique formés chaque année au Maroc pour atteindre 30.000 par an à horizon 2020, tels sont les objectifs de cette nouvelle stratégie.

### 2.12.2. Manque d'interopérabilité entre les services e-Gov

L'interopérabilité est un ensemble de règles, basées sur des normes et standards, permettant aux organisations publiques de partager l'information entre eux et avec les usagers afin d'intégrer cette information au sein de processus métiers dématérialisés. Dans le contexte e-

<sup>4</sup> Source : Site officiel du programme d'e-gouvernement [www.egov.ma](http://www.egov.ma)

Gov, l'un des objectifs du plan "Maroc Numeric 2013" était de mettre en œuvre une Administration centrée sur l'utilisateur, ce qui implique de normaliser et de faire interagir les SI d'une multitude d'organisations d'où un besoin d'interopérabilité de ces SI. C'est ainsi que le gouvernement marocain a défini un cadre Général d'Interopérabilité (CGI). Le CGI est donc un cadre de référence pour les Administrations Marocaines listant des règles de conformité quant à l'usage de normes, de standards ou encore de références dans le développement des SI de la sphère publique. Le CGI ne traite pas de l'architecture du SI et n'a pas pour objet de préconiser une solution ou une norme particulière. Le CGI est un document qui devrait être actualisé régulièrement afin d'améliorer la qualité des services fournis aux usagers par la mise en cohérence des services dématérialisés proposés et des échanges d'informations. Le CGI a pour objectif de pérenniser les SIOP par l'emploi de normes et standards reconnus internationalement, maîtriser et réduire les coûts de développements, de maintenance et les délais de mise en œuvre des services, contribuer à l'ouverture des SIOP et promouvoir l'échange d'informations et diffuser les bonnes pratiques de développement des SI.

Malgré les efforts consentis, sur le plan pratique, la majorité des organisations publiques n'ont pas mis en œuvre les règles définies dans le Cadre Général d'Interopérabilité.

### **2.13. L'innovation au sein du secteur public**

L'innovation renvoie à une façon imaginative de faire face au changement. Il s'agit de générer de nouvelles idées, d'effectuer de la recherche et du développement, d'améliorer les processus ou de renouveler les produits et services. À un autre niveau, l'innovation fait également référence à un état d'esprit dans l'organisation; un état où le personnel œuvrant dans les bureaux administratifs ou dans l'atelier, vise toujours l'amélioration continue et pense constamment à des solutions qui sortent des sentiers battus. L'innovation publique est un mouvement de fond qui irrigue le secteur public : elle désigne une administration en mouvement, qui promeut l'innovation dans les services publics, de la conception à la mise en œuvre des politiques publiques. Ce mouvement est fait d'initiatives concrètes, tant pour l'utilisateur que pour l'administration elle-même, portées par les acteurs publics sur l'ensemble du territoire, et dans toutes les administrations. L'innovation publique est un vecteur de réussite de la transformation de l'Administration. Il pourrait s'agir d'initiatives internes à faible coût, comme l'amélioration de processus de l'organisation, qui peut se traduire par des économies spectaculaires en frais indirects. Peu importe la définition que nous lui donnons, il importe de se rappeler que l'innovation devrait faire augmenter la valeur de l'organisation.

D'après cette étude, à l'exception des grandes structures, l'innovation n'est pas considérée comme une priorité dans la majorité des organisations publiques.

### 3. Discussion des résultats

Le diagnostic des SI dans les organisations publiques nous amène à réfléchir sur les causes de l'état actuel. Ces causes peuvent être nombreuses mais nous pouvons relever les plus importantes dans ce qui suit.

#### 3.1. Place des TIC dans la stratégie des organismes publics

Henri Fayol, un des pionniers de la gestion d'entreprise et l'un des précurseurs du management, considère que les projets qui ne sont pas considérés comme stratégiques dans les organisations, sont moins pris en compte par les équipes de managers et que l'implication du top management constitue le facteur essentiel de la réussite de nombreux projets. La place des TIC dans la stratégie des organismes publics est un élément important de réflexion susceptible d'influencer son positionnement concurrentiel mais aussi son organisation.

A l'affirmation "votre top management considère les TIC comme un enjeu stratégique ?", les interlocuteurs apportent des réponses:

**Tableau N°15: Importance accordée aux TIC au sein des organisations**

Tout à fait d'accord	D'accord	Moyennement d'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
10%	20%	50%	10%	10%

Source : Auteurs

#### 3.2. L'alignement stratégique des SIOP : objectif difficile à atteindre

L'alignement stratégique (AS) du SI consiste à mettre en cohérence la stratégie du SI avec la stratégie de l'organisation et de planifier l'évolution du SI dans une perspective pluriannuelle (CIGREF, 2002). L'alignement des SI sur la stratégie de l'organisation est la première étape d'un processus visant à créer de la valeur. L'alignement stratégique et la politique d'investissement qui en découle impactent fortement les bénéfices attendus de l'organisation. Pour être efficace, l'organisation doit être basée sur une logique de capitalisation technologique afin de profiter des avantages que lui offrent les TIC. De même, le management doit définir des stratégies coordonnées afin de créer des conditions d'alignement favorable. Les contraintes et les degrés de liberté des entreprises dans le déploiement de leur stratégie, et donc de l'alignement de leur SI, sont profondément différents de ceux des organisations publiques (El Quammah et al, 2015).

Les organisations publiques ne décident pas en général de leurs métiers en fonction d'un contexte concurrentiel, où elles déploient une stratégie de construction d'avantages comparatifs : leurs métiers, organisés dans les fameux "silos" caractéristiques de leurs rigidités, leurs sont attribués de manière obligatoire par la loi (Weygand, 2007). La mince part où s'exercent réellement des choix stratégiques concerne des politiques facultatives qui sont par définition périphériques à leur cœur de compétence. Par contre la contrainte du calendrier est différente : l'urgence n'est que rarement présente dans les administrations car l'aiguillon de la performance n'y est pas la compétition, la survie ou la rentabilité, c'est l'amélioration du service rendu au public. De ce fait leur calendrier d'évolution n'est généralement pas contraint par l'urgence mais par la pérennité et l'absence d'aléa dans la constance du service. Cette contrainte allégée a un avantage évident : elle laisse du temps à la préparation, la conception et la mise en œuvre des projets qui font évoluer le SI. Elle a aussi un inconvénient souvent souligné : elle ne favorise pas une culture du changement chez les utilisateurs. Aux critères susmentionnés, viennent s'ajouter d'autres éléments, sociologiques et culturels, qui contribuent en sus à la complexité.

D'après Luftman (Sledgianowski et al., 2006) un des grands spécialistes de l'alignement stratégique, il y a six critères que les organisations doivent vérifier pour optimiser le niveau de l'alignement entre les TIC et le métier : la maturité de communication, la mesure de la valeur, la maturité de la gouvernance, la maturité de partenariat, la maturité de l'architecture et la maturité des compétences des ressources humaines. Ainsi, l'étude a montré que les organisations doivent travailler d'avantage pour améliorer ces 6 critères pour faire monter en maturité l'alignement stratégique des SI tout en adoptant une démarche systématique qui permet d'aboutir à un SI aligné avec la stratégie globale (Jadda, Acha & Barka, 2021).

### **3.3. Absence d'une démarche de bonne gouvernance du SI**

Bien qu'un SI connaisse nécessairement un mode de gouvernance, la problématique de la gouvernance du SI est loin d'être traitée et formalisée au sein des organisations publiques comme un véritable outil de pilotage et d'amélioration. En effet, pour mettre en œuvre une démarche de gouvernance du SI, il faut admettre que le mode de gouvernance a un impact sur l'efficacité du SI. La gouvernance est une notion essentielle pour le SI. Elle permet de répondre à beaucoup de questions cruciales qui se posent aujourd'hui, notamment sur les

processus clés des services informatiques, l'usage efficient du système d'information et le rôle et la responsabilité de chaque acteur gérant et utilisant le SI de l'organisation.

### **3.4. Absence de PMO dans la majorité des organisations publiques**

Le PMO (Project Management Office) un service qui gère le portefeuille des projets. Les objectifs sont communs à la majorité des organismes qui déploient un PMO même si chaque organisme n'en partage qu'une partie. En effet, les objectifs du PMO dépendent de la culture, de l'activité et de la structure de l'organisation. Il doit fournir une liste et une situation à jour des projets, à définir et déployer les processus de management de projet voire de programmes, à gérer les interactions, les conflits et les synergies entre les projets, à optimiser l'allocation des ressources aux projets, à augmenter le taux de réussite des projets et à assurer l'optimisation et l'alignement stratégique du ou des portefeuilles de projets. Les missions du PMO sont entièrement dépendantes de la maturité de l'organisation dans le management de ses projets et dans la mise en œuvre de programmes et/ou de portefeuilles de projets. L'idéal est que les organisations se dotent d'un PMO au sein de la Direction SI. Dans ce cas le PMO aura pour mission de garantir l'alignement stratégique du système d'information avec la stratégie de l'organisation, de consolider le portefeuille projet SI et assure le reporting au décideur, réaliser le management du portefeuille de projets relatifs au système d'information, et leur suivi QCDR (Qualité, Coûts, Délais, Risques) et d'optimiser les ressources allouées.

### **3.5. Faible mutualisation des projets entre les différents départements**

Le concept de la mutualisation a été l'une des thématiques primordiales abordées dans les travaux des comités e-Gov marocain<sup>5</sup> mais sans aboutir à des résultats concrets excepté quelques réussites insignifiantes (Tafranti, 2009). La pratique montre que la mutualisation des expériences au sein du secteur public n'est pas une préoccupation des acteurs notamment en SI. Concrètement, les mêmes expériences vécues et les mêmes travaux sont effectués et recommencés dans plusieurs administrations publiques avec des efforts considérables et des budgets importants.

### **3.6. Absence de schémas directeurs et de portefeuilles de projets SI**

Un Schéma Directeur Informatique (SDI) est un document conçu pour préparer l'évolution et l'adaptation de l'environnement informatique d'une organisation pendant une période donnée. Il trace les grandes lignes, repose sur l'identification d'un existant et de besoins

---

<sup>5</sup> Revue Al maliya N° 34, 2004, Spécial 2 : Séminaire des directeurs sur le SI du MEF.

futurs (Reix al., 2016). Le SDI est un référentiel dans lequel des axes stratégiques sont consignés. Il est aussi un outil de planification et d'arbitrage qui, par différents moyens, permet de préparer les investissements informatiques sur une période mais également le pouvoir de réagir face à l'imprévu. Cependant, malgré les efforts considérables qui ont été déployés par les établissements publics, plusieurs d'entre eux ne disposent pas d'un schéma directeur de leur SI. Ainsi, ils ne disposent pas d'un portefeuille figés qui définit les projets à réaliser dans le future.

### 3.7. Manque d'usage des référentiels de bonnes pratiques

Avec le développement de la recherche dans le domaine les nouvelles technologies de l'information et de communication, plusieurs cadres de référence qui permettent la maîtrise et le suivi de la gouvernance des SI sont actuellement utilisés. Les normes et les référentiels des SI tels que Cobit<sup>6</sup>, ITIL<sup>7</sup>, CMMI<sup>8</sup> et ISO 27000, ont déjà montré une grande efficacité par la mise en évidence d'un ensemble de bonnes pratiques vers lesquelles convergent les grandes organisations. Les organisations marocaines ont déjà initié des projets de mise en pratique de ces démarches notamment ITIL pour l'exploitation, Cobit pour la gouvernance TIC et CMMI pour le développement et ISO 27000 pour la sécurité de l'information. Pour s'inscrire dans une démarche d'amélioration du fonctionnement interne des services TIC, les organisations publiques peuvent s'appuyer sur ces référentiels afin de mettre en œuvre leurs propres référentiels (Tafranti, 2009). Malgré l'intérêt qu'accorde la majorité des DSI à ces référentiels, leur mise en œuvre reste en deçà des ambitions. Pour cela, il faut que leur mise en œuvre soit menée dans le cadre d'un projet stratégique.

### 3.8. Optimisation des coûts et productivité

La culture qui règne dans les organisations publiques ne favorise pas l'optimisation des coûts. Le souci d'un fonctionnement avec des ressources optimisées n'est pas crucial. De même, malgré les efforts déployés dans la sensibilisation, la productivité reste en deçà des attentes. On assiste également à une résistance au changement surtout à l'égard des TIC. Le contrôle et le suivi des activités restent dans plusieurs cas inefficaces.

---

<sup>6</sup> Cobit : Control Objectives for Information and Related Technology, <http://www.isaca.org> et <http://www.afai.fr>

<sup>7</sup> ITIL : Information Technology Infrastructure Library, <http://www.itsmf.fr> et <http://www.ogc.gov.uk>

<sup>8</sup> CMMI : Capability Maturity Model Integration: <http://www.sei.cmm.edu>

### 3.9. Absence d'une architecture d'entreprise gouvernementale

L'architecture d'Entreprise va au-delà de la structuration du SI puisqu'il étend ce périmètre en intégrant la dimension métier (processus, organisation, fonctions, etc.). L'enjeu principal de cette intégration est de rendre le SI un élément de la chaîne de valeur et un actif de l'organisation. C'est un domaine partagé par tous et transversal à l'entreprise. Pour concrétiser cette nouvelle vision, la démarche d'Architecture d'Entreprise fournit le support pour structurer les différents éléments de l'entreprise (métier et SI) mais aussi de les lier et maîtriser les dépendances entre eux. Ce lien est symbole de l'intégration de ces éléments et le garant de l'agilité de leurs transformations, mais aussi un garant de l'alignement du SI au métier. En général, l'approche de développement et de mise à jour de l'architecture d'entreprise est élaborée en fonction du contexte spécifique du gouvernement, en prenant appui sur des pratiques reconnues mondialement (notamment Meta Group, Gartner Group, Zachman et CIO Council du gouvernement américain).

### 3.10. Echec de plusieurs projets IT financés par des organismes étrangers

Dans le cadre des partenariats établis avec des organismes donateurs (Commission Européenne, USAID<sup>9</sup>, KOICA<sup>10</sup>), des projets relatifs aux TIC ont été financés. Ces projets ont pour objectifs de construire un espace commun de paix et de stabilité, d'établir une zone de prospérité partagée et d'effectuer un transfert de technologies et de connaissances. Ainsi, Le Programme Meda<sup>11</sup>, par exemple, mis en œuvre par la Commission Européenne, avait pour but d'atteindre les objectifs précités et avait l'ambition de devenir l'instrument financier de l'initiative EUMEDIS (Euro-Mediterranean Information Society). L'Objectifs de cette initiative était de contribuer au développement et à la modernisation de la société de l'information euro-méditerranéenne et ainsi de contribuer au développement économique pour améliorer la qualité de vie et promouvoir la compréhension mutuelle. Notre étude a permis de déduire que plusieurs projets financés par la Commission Européenne n'ont pas abouti aux résultats escomptés et les organisations concernées n'ont pas bien valorisé l'appui de l'Union Européenne et des pays donateurs en matière de transfert des technologies.

---

<sup>9</sup> United States Agency for International Development

<sup>10</sup> Korea International Cooperation Agency

<sup>11</sup> MEDA est la principale traduction financière du partenariat euro-méditerranéen, lancé à Barcelone en 1995. Ce programme apporte, dans son volet consacré au Maroc, une aide financière et technique en poursuivant trois objectifs : le renforcement de la stabilité politique et de la démocratie, la création d'une zone de libre-échange et le développement de la coopération économique et sociale.



### **3.11. Inadéquation des profils et manque de compétences sur certaines technologies**

Au début des années 90, suite au manque de RH qualifiées formées en ingénierie des SI, les organisations publiques se sont trouvées dans l'obligation de désigner des décideurs dans le domaine des TIC avec des profils peu adéquats. Cette décision même si elle a résolu le problème de vacance de postes de responsabilité des entités s'occupant des TIC, elle a eu des conséquences néfastes et parfois fatales sur l'avenir et les attributions de ces entités. Ces décideurs n'ont pas initié de vrais projets intégrés SI. Ils se sont concentrés sur des tâches qui n'ont pas de valeurs ajoutées. En plus ces décideurs n'ont pas pu développer un environnement adéquat pour développer davantage les SI. Ainsi, même si ces structures ont pu être dotées de nouvelles ressources lauréates des grandes écoles spécialisées en TIC, Ces dernières n'avaient pas trouvé des perspectives de carrière intéressantes pour plusieurs raisons. Ainsi, la majorité de ces ressources ont dû chercher de nouvelles perspectives de carrière par un basculement vers le secteur privé ou par l'immigration, ce qui a causé un manque de compétences internes sur certaines technologies.

## Conclusion

Malgré les disparités qui peuvent caractériser les SI des différentes organisations publiques, le point commun entre eux est le manque de flexibilité, la faible qualité de service, la faible intégration des solutions, le peu de services offerts aux citoyens, le coût élevé de maintenance et d'exploitation et le déficit en information décisionnelle. Pour pouvoir améliorer la situation actuelle, il faut mettre en œuvres les principes de gouvernance des SI qui apportent des solutions à plusieurs lacunes en matière de management des SI. La gouvernance SI consiste à instaurer des mécanismes et des règles de bonnes pratiques qui permettent d'assurer les cinq piliers définis par l'Institut de Gouvernance des Technologies de l'Information (ITGI) :

- L'alignement stratégique pour mettre en cohérence la stratégie SI avec la stratégie métier,
- La création de la valeur issue de la capacité du SI et leurs impacts sur les métiers,
- La gestion optimisée des ressources et des compétences des parties prenantes,
- La gestion des risques inhérents à l'utilisation des SI et leurs impacts sur les métiers,
- Le pilotage du SI par des indicateurs qui permettent de mesurer la performance.

Malgré l'intérêt de cette étude qui donne un diagnostic des SI des organisations publiques en proposant des solutions, elle présente la lacune d'être exploratoire et descriptive. De même, les disparités qui peuvent caractériser les SI des différentes organisations publiques pourraient nuire au principe d'homogénéité de l'échantillon. Cependant, cette étude ouvre de nouvelles perspectives de recherche, en premier lieu, nous pouvons nous demander d'évaluer les facteurs contribuant à l'échec et aux succès des SI dans les organisations publiques et privés. Nous pouvons également nous demander d'établir les facteurs contribuant à un bon Alignement Stratégique des SI et quel pourrait être l'impact de cet alignement sur l'innovation organisationnelle et technologique, et sur la performance. De même, nous pouvons d'ores et déjà, nous demander que pourrait devenir la question de l'évaluation des SI à l'heure du cloud computing et de l'intelligence artificielle..

**Bibliographie**

- Bounfour A. & Epinette G. (2006).** Valeur et performance des Systèmes d'Information, Une nouvelle approche du capital immatériel de l'entreprise, Dunod, 244 p.
- Davis F. D. (1989).** Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology, *MIS Quarterly* 13(3), 1989, pp. 319 – 339.
- DeLone W. H. & McLean E. R. (1992).** “Information systems success : the quest for the dependant variable”, *Information Systems Research*, 3, 1, 60-95.
- DeLone W. & McLean E. (1992),** Information systems success: The quest for the dependent variable, *Information Systems Research* 3(1), pp. 60-95.
- DeLone W. H. & McLean E. R. (2016).** Information Systems Success Measurement. *Foundations and Trends® in Information Systems*, 2(1), 1–116.
- DeLone W. & McLean, E. (2003).** “The DeLone and McLean model of information systems success: A ten-year update”, *Journal of Management Information Systems*, 19, 4, 9–30.
- El Quammah A. & El Amrani R. (2015).** Place des Systèmes d'Information dans les entreprises Marocaines, *Revue ECONOMIA*.
- Gable G., Sedera D. & Chan, T. (2003).** Enterprise systems success: a measurement model. *ICIS 2003 Proceedings*, 48.
- Gable G., Sedera D. & Taizan C. (2008).** Reconceptualizing information system success: The IS-Impact Measurement Model (Vol. 9).
- JADDA, S., ACHA, N. & BARKA, H. (2021).** Une démarche systématique d'alignement stratégique des Systèmes d'Information. *Revue Internationale du chercheur*. 2, 1 (Mar. 2021).
- Le Roux B., Desbertrand L., Guérif P. Tang X., Tixier J. & Verger P. (2004).** Urbanisation et modernisation du système d'information. Paris: Hermès.
- Reix R., Fallery B., Kalika M. & Rowe F. (2016).** Systèmes d'information et management. Vuibert.
- Sledgianowski D., Luftman J. N. & Reilly R. R. (2006).** Development and validation of an instrument to measure maturity of IT business strategic alignment mechanisms. *Innovative Technologies for Information Resources Management*, 19(3), 18-33.
- Soh C. & Markus M.-L. (1995).** How IT Creates Business Value: a Process Theory Synthesis, *Proceedings of the Sixteenth International Conference on Information Systems*, Amsterdam, p. 29-41.
- Tafranti A. (2009).** Mise en place d'un Système d'Information : quelle démarche à suivre, Ministère d'Economie et des Finances.
- Tomas J. L. (2002).** ERP et Progiciel de gestion intégrés : sélection, déploiement et utilisation opérationnelle, Dunod.
- Venkatesh V. & BALA H. (2008).** Technology Acceptance Model 3 and a Research Agenda on Interventions, *Decision Sciences*, vol.39, n. 2, pp. 273-315,.
- Venkatesh V., Morris M. & Davis F. D. (2003).** “User acceptance of information Technology: Toward a unified View, *MIS Quarterly*.

**Venkatesh V. & Davis F. D. (2000).** A theoretical extension of the technology acceptance model: Four longitudinal field studies. *Management science*, 46(2), 186-204.

**Wang Y. & Liao Y. (2008).** Assessing eGovernment systems success: A validation of the DeLone and McLean model of information systems success, *Government Information Quarterly* 25, , pp. 717–733.

**Wu J. & Wang Y. (2006).** Measuring KMS success: A respecification of the DeLone and McLean's model, *Information & Management*, pp. 728–739.

**Weygand F. (2007).** Le difficile alignement stratégique des systèmes d'information publics. *Administration électronique, Constats et perspectives*.

## **Conditions d'une gestion optimale de la trésorerie**

### **Conditions for optimal cash management**

**SASSI Hassan**

**Enseignant chercheur HDR**

**Laboratoire des Recherche en Finance, Comptabilité, Gestion et Systèmes  
d'Information d'Aide à la Décision (LEFCG-SIAD)**

**Hassan First University of Settat, National School of business and Management  
(ENCG), Settat, Morocco.**

## Résumé

Gérer la trésorerie de façon optimale consiste à réduire les charges financières et à augmenter les produits financiers. Pour aboutir, l'entreprise, notamment la petite et moyenne, doit se doter d'un trésorier dont la fonction principale est, parmi d'autres, d'atteindre cet objectif. Si les grandes sociétés ont des directions financières organisées et arrivent à même d'imposer leurs propres conditions aux banques, les petites et moyennes entreprises, désorganisées dans la majorité des cas, subissent les conditions bancaires sans pouvoir ni négocier ni disposer de service dédié à la gestion de trésorerie. L'objectif du présent papier est de proposer une démarche mathématique pour déterminer une encaisse optimale d'une part, et, d'autre part, de montrer que la maîtrise des conditions bancaires supposent que le trésorier dispose de compétences pour mettre en place le système de gestion de trésorerie en date de valeur et disposer d'un pouvoir de négociation pour tirer le meilleur parti des opérations effectuées avec les banques.

**Mots clés :** Encaisse optimale ; date comptable ; date de valeur ; coût réel du crédit ; enjeu financier.

## Abstract

In a context of rare liquidity, cash management is to optimally define the cash budget, reduce the financial expenses and increase financial revenues. In fact, firms, including small and medium ones, must have a treasurer whose primary functions, among others, to achieve this goal. While large companies have well organized finance departments and are able to impose their own conditions to banks, small and medium enterprises, disorganized in most cases, suffer from banking conditions without having to negotiate or dedicated service management cash. The objective of this paper is to propose a mathematical approach to determine optimal cash on the one hand, and, on the other hand, to show that mastering banking conditions assume that the treasurer has powers to implement the management system cash value date and have a bargaining power to maximize transactions with banks.

**Keywords:** Optimal cash; cash accounting date; value date; the real cost of credit, financial stake.

## Introduction

Dans un contexte de rareté de ressources, la distribution des crédits à l'économie par les banques devient difficile, ce qui amène les entreprises, notamment petites et moyennes, à optimiser leur trésorerie.

Pour ce faire, les trésoriers doublent d'efforts afin de prévoir les entrées et sorties d'encaisse de façon plus rationnelle et réaliste. Dans le cas contraire, leurs entreprises risquent de subir d'importantes pertes en supportant des charges financières très lourdes.

Dans cet esprit d'analyse, notre préoccupation majeure est la petite et moyenne entreprise dans la mesure où elles représentent plus de 95% (CDVM<sup>1</sup>, 2011) du tissu économique marocain et donc plus vulnérables à subir le revers de la conjoncture monétaire au Maroc depuis la crise financière internationale de 2008.

Afin d'apporter quelques éclaircissements sur la démarche à adopter face à une telle situation, nous étions amenés à faire une revue de littérature sur l'optimisation de la gestion de trésorerie.

Ainsi donc, la connaissance des besoins futurs de l'entreprise permet aux trésoriers de vérifier la cohérence entre le budget d'exploitation et hors exploitation, de préparer les décisions de financement des besoins et le placement des excédents et d'aborder dans de meilleures conditions la négociation bancaire. Aussi, cette connaissance leur permet de mettre en place les instruments de couvertures des risques de fluctuation des taux d'intérêt et de change.

Si nous supposons que le trésorier est capable d'établir le budget de trésorerie et de déterminer l'encaisse optimale, cela signifie-t-il qu'il réduit pour autant le coût total associé à la gestion de trésorerie ? Le budget de trésorerie, lui-même, a-t-il été élaboré en tenant compte des règles de jeu bancaires ? Autrement - dit, lors des prévisions, privilégie-t-on les dates comptables ou les dates de valeur ? Pourquoi y-a-t-il une différence entre les deux dates ? Pourquoi les conditions bancaires, en général, et les dates de valeur, en particulier, revêtent-elles de l'importance ? Suffit-il de négocier une baisse de taux pour que l'on obtienne les meilleures conditions de financement à court terme ?

La réponse à ces questionnements nous amène à formuler notre problématique autour d'une question centrale : quelles sont les conditions pour assurer une gestion optimale de la trésorerie au sein de la petite et moyenne entreprise ?

---

<sup>1</sup> Conseil Déontologique des Valeurs Mobilières

L'objectif du présent papier est d'apporter quelques éléments de réponses à ces questions ce qui nous amènera à étudier, dans un premier lieu, la prévision du profil de la trésorerie. Dans un second point, nous étudierons les modèles mathématiques de détermination d'une encaisse optimale. Le troisième point sera consacré à l'importance d'une gestion de trésorerie en date de valeur. Dans le dernier point nous traiterons la qualité du pouvoir de négociation.

### **1. La prévision du profil de trésorerie :**

Dans sa quête pour la détermination d'un profil futur de l'encaisse, le trésorier dispose de plusieurs sources d'informations en fonction desquelles il établira son budget de trésorerie. La fiabilité de ce dernier est, par ailleurs, conditionnée par un suivi détaillé et une responsabilisation des services directement concernés par la trésorerie.

#### **1.1 Les principales sources d'informations :**

A ce niveau, le système d'information comptable est d'une grande utilité pour le trésorier grâce aux informations enregistrées dans ses états. Généralement, le trésorier dispose de trois types d'informations :

- \* Des informations sûres portant sur les échéances fiscales et emprunts, les charges salariales et locatives... ;
- \* Des informations moins sûres concernant les provisions retenues dans l'entreprise et de leur éventuel dénouement, la distribution des dividendes qui relève d'un niveau décisionnel dépassant les compétences du trésorier... ;
- \* Des informations reposant sur les prévisions des autres services et portant sur des flux physiques, telles que les quantités de matières premières nécessaires pour le processus de production, les quantités de produits finis qui seront vendus, la main d'œuvre saisonnière nécessaire pour une production supplémentaire.

De prime abord, le trésorier peut paraître dans une situation confortable en raison de la quantité d'informations véhiculées par le système comptable. En réalité, l'information à caractère strictement comptable est un obstacle non négligeable devant l'affinement des modes de traitement car, « les concepts de la comptabilité sont souvent plus juridiques et fiscaux que financiers, et les notions comptables ne rendent pas toujours compte des catégories importantes d'un point de vue financier (les frais financiers "comptables" ne sous-estiment-ils pas souvent les coûts financiers réels ?) » (Forget & Grymberg, 1980).

Par conséquent, le rôle du trésorier ne se limite pas uniquement à recevoir des informations d'origine comptable, encore faut-il qu'il les vérifie et les corrige afin de déceler des chiffres



fiables, efficaces et pertinents car c'est de leur sincérité que dépend la fiabilité du budget de trésorerie.

### **1.2 La portée du budget de trésorerie**

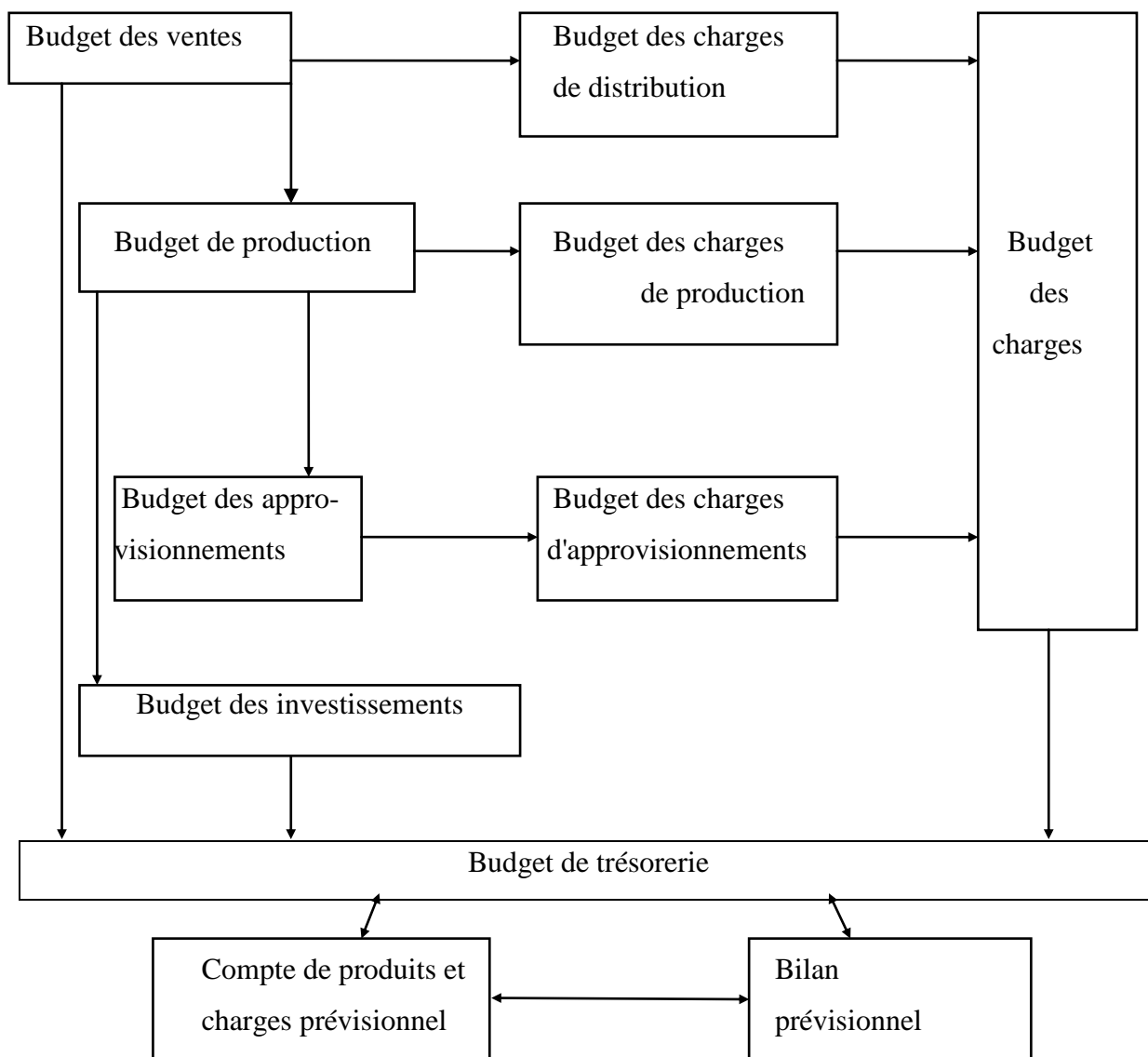
En gestion de trésorerie prévisionnelle, il ne suffit pas de convertir le résultat net en flux monétaires futurs et de procéder à des prévisions de trésorerie car les risques d'une telle tentative sont divers et multiformes : charges non décaissables et produits non encaissables.

\* Pour parer à cette entrave, l'estimation de l'encaisse future doit être faite à partir des encaissements et des décaissements que prévoit un budget de trésorerie. En effet, « celui-ci recense les recettes et les dépenses de l'entreprise dans le but de prévoir la situation de trésorerie à intervalles de temps réguliers » (Eglen & ali. 1991).

C'est de cette situation future que dépendent les mesures à prendre pour réduire le déficit (trésorerie négative) ou pour utiliser l'excédent (trésorerie positive). Ainsi, « en l'absence de budget et en cas de difficultés de trésorerie, l'entreprise aura bien du mal à imaginer des solutions financières rapides pour y faire face » (Belkahia & Oudad, 1997).

Pratiquement, le budget de trésorerie n'est que la résultante des autres budgets (ventes, achats, charges de personnel, investissement) s'inscrivant ainsi dans le cadre de la démarche budgétaire (voir schéma n°1). Cette dernière aboutit, en fait, à l'élaboration du compte de résultat prévisionnel, du budget de trésorerie et du bilan prévisionnel.

Schéma N°1 : La démarche budgétaire (Mikol &amp; Stolowy, 1991)



Source : Mikol & Stolowy, 1991

Nous tenons à préciser que les décalages de paiement relatifs aux différentes opérations doivent être pris en considération par le trésorier car ils se traduisent soit par des décaissements soit par des encaissements pour la période de prévision. Pour cela, l'étude du bilan et des bilans prévisionnels lui sont d'une grande portée puisqu'ils recensent les créances et les dettes nées d'opérations de la période et qui n'ont pas été encaissées ou décaissées.

Cependant, la démarche budgétaire exige l'existence d'un système prévisionnel au sein de l'entreprise où le contrôleur de gestion joue un rôle très important qui fait de lui l'interlocuteur privilégié du trésorier. Si les grandes entreprises structurées sont capables d'instaurer un tel

système, la majorité des PME, cependant, ne sont pas financièrement prêtes pour établir une telle structuration. Elles ont, néanmoins, la possibilité de rechercher les éléments nécessaires à l'élaboration des prévisions d'activité basées sur le système comptable pour ainsi déduire les mouvements de flux de trésorerie.

De part et d'autre, c'est de la qualité du suivi des prévisions et du degré de responsabilisation des services concernés que dépend la qualité d'une gestion de trésorerie proprement dite.

### **1.3 Le suivi et la responsabilisation :**

Le travail du trésorier ne se limite pas à déterminer une trésorerie prévisionnelle mais aussi à suivre les réalisations compte tenu des échéances de fin de mois et de l'application des dates de valeur à responsabiliser les autres services de l'enjeu de la gestion de trésorerie. En effet, un suivi détaillé des délais d'encaissement et des chèques remis aux fournisseurs ou reçus des clients permet au trésorier de disposer en temps réel de la situation en banque car les positions réelles peuvent s'avérer financièrement supérieures ou inférieures, aux prévisions.

Par ailleurs, la direction financière est amenée à mettre en place une structure adéquate des responsabilités et à sensibiliser les responsables des différents services au problème de la trésorerie afin d'améliorer son système prévisionnel en général et la prévision de la trésorerie en particulier.

En définitive, l'outil prévisionnel permet au trésorier d'estimer le devenir de l'encaisse à une période fixée d'avance en fonction des encaissements et des décaissements qui seront effectués par l'entreprise. Dans cet esprit d'analyse, le souci du trésorier est d'anticiper les actions correctives pour ne pas enregistrer une rupture d'encaisse. Cependant, pour assurer la liquidité de l'entreprise, il est obligé de déterminer une encaisse optimale afin de décider de son financement en cas de besoins et de son placement en cas d'excédent.

## **2. Modèles mathématiques de détermination d'une encaisse optimale.**

De manière générale, les modèles d'optimisation de l'encaisse se fondent sur le principe de la gestion des stocks. Les spécialistes de la recherche opérationnelle ont, en effet, perfectionné le "modèle de Wilson"<sup>2</sup> afin de l'adapter à la gestion de trésorerie. Nous distinguerons, toutefois, deux types de modèles selon qu'ils se situent dans un avenir certain ou dans un contexte aléatoire.

---

<sup>2</sup>Le "modèle de Wilson" par référence à sa paternité est une résolution mathématique de la gestion et de l'optimisation des stocks.

## 2.1 L'optimisation en avenir certain : le modèle de Baumol (Baumol, 1952) :

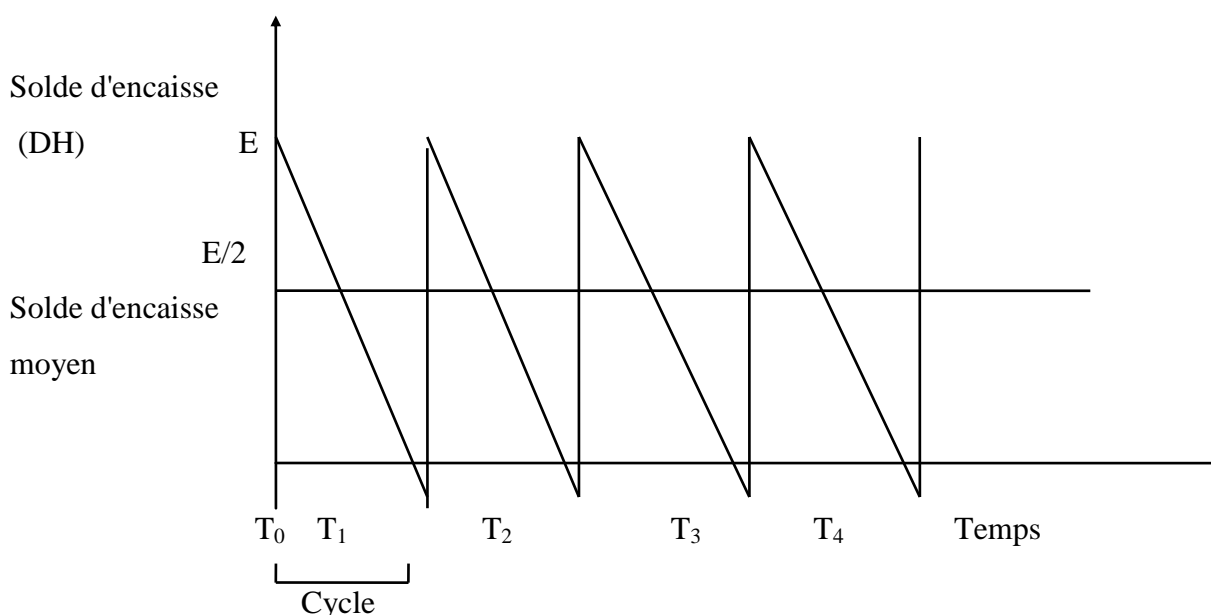
Le modèle de Baumol repose sur l'hypothèse que l'entreprise injecte, selon une fréquence régulière, un certain montant de liquidités dans son encaisse afin de faire face à ses besoins de transactions pour une période donnée. Plusieurs hypothèses sont à la base de ce modèle :

- La détention de l'encaisse entraîne un coût de renonciation correspondant au rendement que l'entreprise pourrait obtenir sur des placements à court terme ;
- Les frais de transactions et de gestion émanent de l'achat ou de la vente de placements sont fixes ;
- Les entrées et sorties de fonds sont régulières tout au long de la période et l'encaisse du début de période sera dépensée à un rythme constant jusqu'à son épuisement.

Sur la base de ces hypothèses, Baumol construit un modèle qui consiste à déterminer le montant optimal à verser dans l'encaisse de façon à minimiser le coût total lié à cette encaisse.

Schématiquement, l'évolution du solde d'encaisse, selon ce modèle se présente ainsi :

Schéma 2 : Evolution du solde d'encaisse selon le modèle de Baumol



Source : Auteur

Partant de cette courbe de variation de l'encaisse, Baumol a tenté d'expliquer le niveau optimal d'encaisse que le trésorier doit détenir en insistant sur le rôle central du placement et de l'emprunt. En effet, c'est par la vente des placements à court terme ou par le recours à l'emprunt que sera régulé le niveau optimal d'encaisse.

Par ailleurs, le coût total relié à l'encaisse est la somme du coût des transactions effectuées et du coût de renonciation lié à l'encaisse moyen détenu.

Coût total relié à l'encaisse = Coût des transactions effectuées + Coût de renonciation lié à l'encaisse moyenne détenue

$$C = \frac{D}{E} \times F + \frac{E}{2} \times i \quad (1)$$

Où :

F : Frais de transaction et de gestion attribuables à la vente de placements ou à un emprunt.

D : Montant des dépenses effectuées par l'entreprise pour toute la période (habituellement une année).

E : Montant à verser dans l'encaisse au début de chaque cycle ( $T_0, T_1, T_2$  etc.).

2 : Nombre de transactions ou de versements à effectuer par période.

i : Taux d'intérêt que l'entreprise peut obtenir sur ses placements à court terme. Ce taux reflète le coût de renonciation lié au maintien de l'encaisse.

E : Solde d'encaisse moyen.

Si (E) est le montant optimal à verser dans l'encaisse et (C) le coût total relié à l'encaisse alors on doit minimiser ce coût par la dérivation de l'équation (1) par rapport à E. On obtient alors:

$$\frac{dC}{dE} = -\frac{DF}{E^2} + \frac{i}{2} = 0$$

$$\frac{DF}{E^2} = \frac{i}{2}$$

$$2DF = iE^2$$

$$E = \sqrt{\frac{2DF}{i}}$$

Ainsi, selon Baumol, cette expression indique au trésorier que le montant optimal à verser dans l'encaisse augmente avec les frais de transaction (F) et le montant des dépenses effectuées pendant la période (D), mais il est lié inversement au niveau du taux d'intérêt (i).

Cependant, les mouvements d'encaisse sont imprévisibles pour qu'un modèle puisse être appliqué à la trésorerie de l'entreprise d'où l'intérêt d'un modèle d'optimisation en avenir incertain.

## **2.2 L'optimisation en avenir incertain : le modèle de Miller et Orr (Miller & Orr, 1996):**

Miller et Orr insistent sur le fait que dans la réalité, l'entreprise peut recouvrir certaines de ses factures qui n'étaient pas encore réglées, ce qui entraîne une rentrée nette de fonds ; elle peut, également, payer ses fournisseurs par anticipation pour obtenir des remises sur achats, ce qui provoque une sortie nette de fonds.

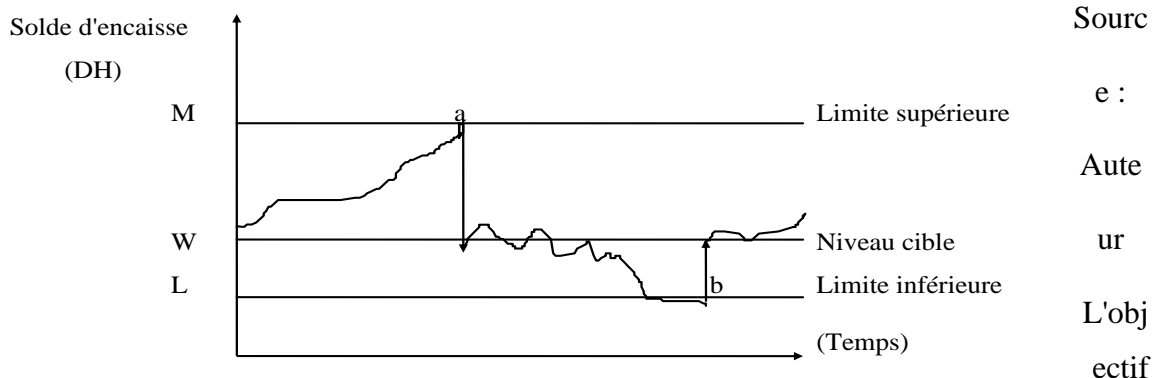
De plus, le trésorier s'intéresse, davantage, à la variation quotidienne du solde d'encaisse qu'une variation annuelle adoptée par le modèle de Baumol. Afin de dépasser cette limite, Miller et Orr supposent que :

- ✓ Le solde d'encaisse varie aléatoirement entre une limite inférieure et une limite supérieure ;
- ✓ Les flux de recettes et de dépenses sont aléatoires ;
- ✓ La variation quotidienne prévue du solde d'encaisse est égale à 0.
- ✓ Les frais de transactions et de gestion sont fixes.

Sur la base de ces hypothèses, ces deux chercheurs affirment que lorsque le solde d'encaisse atteint une borne supérieure, le trésorier achète suffisamment de titres de placement à court terme pour ramener le solde d'encaisse à un niveau plus normal. Si ce solde atteint une borne inférieure, le trésorier vendra, cette fois-ci, suffisamment de titres pour rétablir le solde à son niveau souhaité.

Telle qu'elle ressort sur le schéma N° 3, la principale action régulatrice consiste à vendre ou à acheter des titres de placement de façon à revenir au niveau cible d'encaisse :

Schéma 3 : Evolution du solde d'encaisse selon le modèle de Miller et Orr



de ce modèle consiste à minimiser le coût relatif à la gestion de l'encaisse en déterminant les valeurs optimales de M et W par application des formules suivantes :

$$E = \sqrt[3]{\frac{3F \sigma^2 (\Delta E)}{4i}} + L \quad (1)$$

$$M = 3W - 2L \quad (2)$$

$$\text{Solde d'encaisse moyen} = \frac{4W - L}{3} \quad (3)$$

Où :

W : Niveau cible de l'encaisse.

F : Frais de transaction et de gestion relatifs à l'achat ou à la vente des titres de placement à court terme.

$\sigma^2 (\Delta E)$  : Variance des fluctuations journalières du solde d'encaisse.

i : Taux d'intérêt quotidien que l'entreprise peut obtenir sur ses placements à court terme.

L : Limite inférieure de l'encaisse fixée par les dirigeants de l'entreprise.

M : Limite supérieure de l'encaisse.

Par conséquent, les expressions (1) et (3) indiquent au trésorier que le niveau cible d'encaisse et le solde d'encaisse moyen sont liés positivement à la variance des fluctuations journalières du solde d'encaisse. Autrement - dit, le solde d'encaisse moyen est d'autant plus élevé que les flux monétaires sont difficiles à prévoir par le trésorier.

### 2.3 Limites des modèles de détermination d'une encaisse optimale :

Les deux modèles mathématiques conçus respectivement par Baumol et Miller et Orr représentent des outils d'aide à la gestion de trésorerie qui peuvent apporter des éléments de réponse au problème de la détermination du niveau optimale de l'encaisse.

Cependant, les hypothèses sous-jacentes rendent les deux modèles non conformes à la réalité. En effet, le modèle de Baumol suppose, notamment, que le trésorier agit dans un avenir certain où les entrées et les sorties de fonds sont régulières. Le modèle de Miller et Or, quant à lui, suppose que ces flux sont totalement imprévisibles. Or, pour beaucoup d'entreprises, ces hypothèses ne sont pas conformes à la réalité. D'une part, le trésorier d'une entreprise industrielle peut rencontrer des difficultés à prévoir certains flux agissant sur le niveau de l'encaisse telles que des entrées ou des sorties de fonds par anticipation. D'autre part, certains trésoriers savent pertinemment qu'il y aura des rentrées de fonds au cours d'une période donnée telle que la période d'Achoura ou de Noël pour des entreprises de fabrication de jouets et de chocolat.

Par ailleurs, « les modèles mathématiques applicables à la gestion de l'encaisse doivent être perçus comme des outils aidant le gestionnaire à prendre de meilleures décisions et non pas comme des substitutions au jugement de ce dernier » (Morissette&O'Shaughnessy, 1990).

En outre, pour mettre au point un modèle opérationnel d'optimisation il convient d'envisager les multiples possibilités de crédit à court terme, l'utilisation de titres de placement à échéances différentes et l'échéancier des paiements (dettes à court terme et fournisseurs).

Dans cet esprit d'analyse, la technique de la programmation linéaire peut contribuer à la mise en œuvre de certains modèles d'optimisation de l'encaisse basés sur une fonction objective des coûts des divers financements utilisés et des revenus des placements réalisés pendant une période donnée. L'objectif étant le même que pour le modèle de Baumol ou celui de Miller et Orr à savoir minimiser le coût total de cette fonction. Cependant, la plupart des modèles qui recourent à cette technique relève de la catégorie des modèles déterministes, comme celui développé par Orgler (1969) qui néglige les différentes sources d'incertitude. En effet, à cause de l'incertitude, les prévisions d'encaisse peuvent avoir plusieurs cas de figure qui ne sont pas toujours susceptibles de représentation mathématique. Néanmoins, « il est possible d'utiliser des modèles statistiques ou la simulation qui permettent de rendre plus complètement compte de l'incertitude » (Aftalion & ali., 1974). Ces mêmes auteurs soulignent, qu'en l'absence d'un



vaste système d'information, il suffit de se contenter d'une sous-optimisation basée sur la simulation entre deux modes de financement, le découvert et l'escompte en l'occurrence.

Cependant, la maîtrise des instruments de la prévision et de l'optimisation ne signifie nullement une gestion efficace de la trésorerie. Encore faut-il connaître les conditions bancaires applicables aux opérations de placement et de financement et disposer d'un bon pouvoir de négociation afin de bénéficier de conditions avantageuses de financement.

### **3. L'importance d'une gestion de trésorerie en valeur**

Longtemps considéré comme obscure, le mécanisme des dates de valeur a été démonté souvent par des praticiens bancaires qui se sont reconvertis soit en trésorier d'entreprise soit en conseiller financier. Les recherches entreprises ont démontré les limites d'une gestion de trésorerie en dates d'opération et leurs répercussions sur une gestion optimale des encaissements et des décaissements effectués au niveau des comptes bancaires.

L'objectif des chercheurs dans ce domaine a été de sensibiliser les entreprises de l'utilité d'une connaissance détaillée des conditions bancaires applicables aux opérations de trésorerie. En effet, les données de base de ces conditions concernent, principalement, trois variables à savoir les taux d'intérêts, les commissions qui s'y rattachent et les dates de valeur. Si les deux premières données ne présentent pas de difficultés quant à leur maîtrise, les dates de valeur, en revanche, constituent une variable clé qui nécessite plus d'attention de la part des trésoriers en raison de l'enjeu financier qui découle de leur application.

#### **3.1 Limite de la gestion de trésorerie en dates comptables :**

Gérer la trésorerie en date comptable équivaut à enregistrer les flux financiers en date de passation de l'écriture comptable. Le trésorier ou le comptable qui opte pour un tel mode de gestion ne bénéficie pas d'une position réelle de trésorerie et ne peut ainsi prendre des décisions optimales de financement à court terme. En effet, dans cette optique, le trésorier enregistre immédiatement un chèque reçu même s'il n'est remis à la banque que plusieurs jours après. De même, un chèque émis au profit d'un fournisseur est pris en compte immédiatement alors qu'il n'est effectivement débité à l'entreprise que quelques jours voire quelques semaines plus tard. Ainsi l'écart entre la date d'enregistrement comptable et celle de la prise en compte par la banque se traduit, en termes de coût, par des frais financiers non prévus. Cette situation peut être le résultat du privilège accordé par le trésorier aux obligations juridiques plutôt qu'aux implications financières des opérations de trésorerie. De plus, cette situation « ne représente pas la réalité de la position bancaire et peut donc engendrer des

décisions erronées et coûteuses (excès de découvert, sur-mobilisation, équilibrage mal dimensionné en temps ou en montant, ...) » (Hérodin&d'Anthenay, 1988).

Par conséquent, le trésorier doit prendre en considération les dates applicables par la banque afin de minimiser la déperdition des frais ou de produits financiers.

### 3.2 Principe et effets des jours de valeur :

« Dire que l'entreprise doit gérer sa trésorerie selon le mécanisme bancaire, signifie principalement qu'elle doit gérer sa trésorerie en date de valeur » (Guermatha, 1994). L'expression "dates de valeur" signifie que les opérations bancaires portent intérêts, non pas à la date à laquelle elles ont été initiées par l'entreprise mais à une date postérieure pour les opérations de crédit et antérieure pour les opérations de débit. Cette séparation entre les deux dates doit servir de point de départ au calcul des intérêts. Il en découle que la durée de calcul des intérêts payés ou reçus par l'entreprise est allongée en cas de solde débiteur et réduite en cas de solde créditeur et rémunéré. Autrement - dit, les dates de valeur n'ont d'incidence sur un solde créditeur que si le compte est rémunéré. En outre, « les dates de valeur augmentent les coûts de transaction, nécessitant une gestion de trésorerie difficile en faisant régner une marge d'incertitude, notamment pour les entreprises »(Dion& ali.1995).Par conséquent, les jours de valeur constituent une composante essentielle du coût de crédit que l'entreprise doit supporter ; d'autant plus qu'elles prennent un effet multiplicateur lié au taux d'intérêt pratiqué et au montant auquel elles s'appliquent.

Certes, la justification de cette pratique se trouve dans les délais nécessaires pour le traitement et la compensation entre les banques, mais elle est également une source non négligeable de la rentabilité des banques ce qui explique leur attachement aux dates de valeur. Les entreprises, cependant, estiment que cette justification n'est pas fondée devant le développement de la télématique et des moyens de communication en temps réel. Néanmoins, elles sont obligées de s'adapter à cette pratique puisque les autorités monétaires légalisent leur application. Il s'agit surtout des pays dont le système des dates de valeur relève de la tradition médiévale (Hérodin&d'Anthenay, 1988), France, Belgique, Italie, Espagne, Portugal, Pays Africains francophones. Ces pays consacrent la pratique des jours de valeur par opposition à la Grande - Bretagne, les Etats - Unis, l'Allemagne, la Suisse et les Pays - Bas qui ne tolèrent que le strict minimum des jours de valeur justifié par les délais de compensation.

De toute évidence, la pratique des jours de valeur amène les entreprises à gérer leur trésorerie selon les mécanismes bancaires en raison de l'enjeu financier des dates de valeur.

### 3.3 L'enjeu financier des dates de valeur :

Les opérations de trésorerie se dénouent sur une période inférieure à l'année, d'où l'utilisation de la formule de l'intérêt simple :

$$I = \frac{C * t * n}{36000}$$

Où :

I : le montant de l'intérêt de déboursier.

C : le capital prêté.

t : le taux d'intérêt.

n : le nombre de jours.

De prime abord, nous remarquons que le dénominateur suppose qu'on raisonne sur une année commerciale de 360 jours. Ce chiffre est pratique pour les banques puisqu'il est divisible par 12, par 30 etc. Toutefois, la minoration du dénominateur est dans leur intérêt en raison de la prise en compte de l'année civile (365 jours) pour le décompte de l'intérêt d'un crédit.

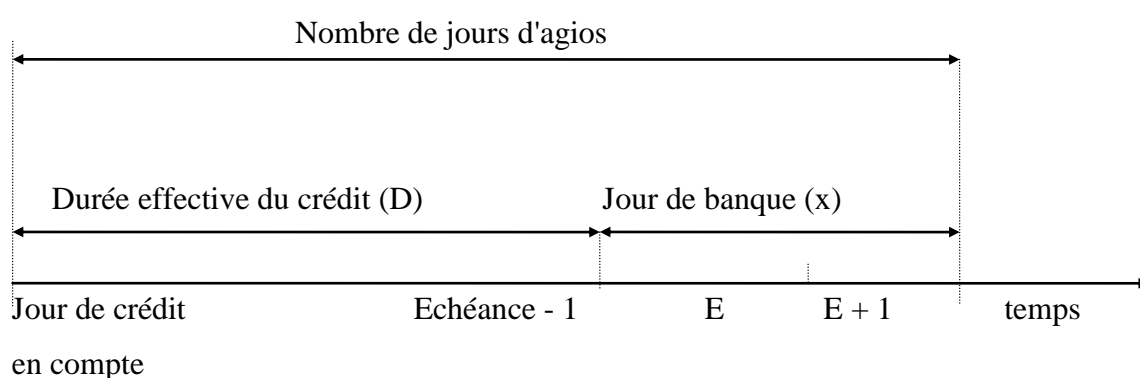
Ainsi, cette méthode de calcul aboutit à majorer de 365/360, soit de 1,39 % par an les intérêts pour les entreprises emprunteuses, et les produits financiers pour les entreprises en situation de trésorerie excédentaire. La banque se trouve donc en situation d'équilibre pour autant que les volumes concernés soient de montants identiques.

Cette méthode de décompte de l'intérêt nous renvoie à étudier la nature des jours en question. En effet, pour la banque, il existe trois types de jours : calendaires qui sont au nombre de sept jours par semaine, ouvrables au nombre de cinq par semaine et ouvrés qui sont généralement au nombre de cinq par semaine sauf dans le cas de jours fériés. Cependant, les banques ne libellent leurs conditions qu'en jours ouvrés ou calendaires et ne travaillent effectivement que durant les jours ouvrés. Autrement dit, l'enregistrement, en date de valeur, des opérations, en espèces, sur chèques ou de virement, ne doit se faire que durant ce dernier type de jours et en tenant compte des jours fériés ; Pourtant, le calcul des frais financiers se fait sur tous les jours de la semaine. Ce décalage de date génère ainsi des frais au cas où l'entreprise est débitrice car « la différence entre les jours ouvrés et les jours calendaires est significative, puisqu'un jour ouvré est égal en moyenne à 1,4 jour calendaire » (Guermatha, 1994).

Par ailleurs, par simple application de la formule de l'intérêt simple, il est aisé de calculer le coût d'un jour de crédit. Ainsi, comme l'ont souligné Turbot & Souriau (1981), un jour de crédit coûte 333 DH sur 1 000 000 DH au taux de 12 %. Par simple déduction, nous pouvons remarquer que plus le montant du crédit et le nombre de jour de valeur augmentent plus le coût de crédit augmente.

En outre, les banques calculent les agios de l'escompte sur une durée supérieure à celle du crédit accordé prélevant ainsi sur les financements des jours de banque.

Schéma N° 4 : Les jours de banque



Source : Auteur

D'après ce schéma, nous pouvons constater que l'incidence des jours de banque se traduit par une majoration du taux apparent du crédit de  $D + X/D$

En définitive l'enjeu financier des dates de valeur est beaucoup plus significatif que celui du taux d'intérêt ou des commissions fixes. Cet enjeu implique une connaissance précise des conditions bancaires de la part du trésorier afin qu'il gère la trésorerie de l'entreprise en valeur et ainsi contribuer à la réduction des frais financiers aidé dans cette tâche par un pouvoir de négociation qualitatif.

#### 4. La négociation des conditions bancaires.

La position déficitaire de la trésorerie, durant une période donnée, oblige les entreprises à financer le besoin soit par la vente de titres de placement soit par le recours aux crédits bancaires à court terme. Ce dernier choix se solde par le paiement de frais financiers, ce qui est tout-à-fait légitime puisque les fonds n'appartiennent pas à l'entreprise.

Seulement, lorsque cette dernière dispose d'un pouvoir de négociation vis-à-vis de sa banque, elle pourra obtenir une amélioration des conditions bancaires et, partant, une réduction du coût total du crédit dont elle a bénéficié.

Toutefois, les entreprises obtiennent rarement ce qu'elles souhaitent car la négociation est conditionnée par des critères qui déterminent la capacité de négocier avec les banques. De quoi donc dépend la qualité de la négociation avec les banques ? En quoi la qualité de la négociation permet-elle une amélioration des conditions bancaires ?

#### **4.1 Les facteurs déterminant la capacité de négociation des entreprises :**

La capacité d'une entreprise à négocier les conditions de banque dépend de l'existence et de l'utilisation régulière d'outils de prévisions et de suivi de la trésorerie en valeur soit par un programme informatisé soit manuellement. Cependant, lorsque ces outils sont plus utilisés à des fins de contrôle a posteriori qu'à des fins de prévision, la négociation ne peut pas être de meilleure qualité.

En outre, si les taux de crédit pratiqués par les banques sont connus par l'ensemble des entreprises, il est moins sûr que ces dernières aient le souci de calculer le coût réel du crédit en tenant compte notamment de l'incidence des jours de valeur. Dans une enquête sur les PME et les conditions bancaires, M. Dietsch déclare que « peu nombreuses sont en réalité les entreprises qui contrôlent de manière régulière l'évolution des coûts réels sur chacun de leurs comptes bancaires et se servent de cette information dans les négociations avec les banques » (Dietsch, 1989).

Par ailleurs, l'ampleur des besoins de trésorerie est considérée comme un facteur de négociation des conditions bancaires dans la mesure où ce sont les entreprises qui ont un besoin énorme en crédits à court terme qui cherchent à réaliser des économies de frais financiers grâce à une gestion efficace de la trésorerie et à une négociation qualitative. Les entreprises dont les besoins ne sont ni importants ni permanents trouvent des difficultés à mettre en place un système d'information et de prévisions fiable et, partant, ne peuvent pas être en situation de négocier avec les banques.

Néanmoins, la conservation de bonnes relations banques - entreprises paraît un facteur déterminant de la capacité de négociation et d'obtention de meilleures conditions bancaires. En fait, « l'entreprise ne doit pas considérer le banquier comme un adversaire mais comme un partenaire économique ... » (Hérodin & d'Anthenay, 1988). En réalité, toute entreprise désire bénéficier de conditions avantageuses en matière de financement ; mais en quoi peut-on observer une amélioration de ces conditions ?

#### 4.2 L'efficacité de la négociation :

Dès lors que l'entreprise affirme sa capacité de négociation en développant les outils de prévisions, elle se trouve en mesure de transmettre à sa banque une information précise et fiable afin que celle-ci puisse évaluer correctement le risque d'insolvabilité. L'utilité de cette information est qu'elle montre le sérieux de l'entreprise et sa volonté à coopérer avec la banque dans le but de bénéficier de conditions avantageuses.

Parallèlement aux outils de prévision, la définition d'une stratégie de relations à long terme avec la banque peut faciliter à l'entreprise l'obtention de meilleures conditions dans la mesure où la banque est considérée comme un partenaire. Cependant, ce facteur peut aller à l'encontre d'une mise en concurrence des banques. Seul un changement de banque peut-être un moyen de pression sur la banque pour qu'elle allège ses conditions. En effet, « celles qui négocient bien les conditions et obtiennent de bons résultats jouent plutôt sur des modifications marginales des parts de chaque banque, ces modifications agissent comme un "signal" de conditions relatives trop élevées adressé à la banque afin qu'elle modifie ces dernières », (Dietsch, 1989).

Par ailleurs, partant de l'idée que la banque doit dégager sur chaque entreprise un résultat positif et que les concessions qu'elle pourra accorder sur certaines conditions ne doivent pas remettre en cause cette rentabilité, nous trouverons qu'il est intéressant que le trésorier cherche à évaluer la marge de la banque sur les opérations de l'entreprise. Pour cela, il doit maîtriser la comptabilité bancaire afin qu'il puisse dresser le compte d'exploitation entre la banque et son entreprise. Celui-ci peut être schématisé par le compte ci-dessous<sup>20</sup> :

Charges	Produits
Coût des opérations	Commissions
Coût du financement des concours bancaires	Intérêts facturés
Intérêts sur les dépôts	Gains sur les jours de valeur
	Intérêt sur placement des soldes créditeurs

Source : Goujet 1993

Ce compte d'exploitation a un double objectif : « le compte d'exploitation banque/entreprise permet de déterminer avec fiabilité le bénéfice que retire une banque de ses relations avec une société ; il permet d'instituer les points sur lesquels l'enjeu peut être conséquent pour

l'entreprise et les postes sur lesquels la banque est à même d'octroyer une dérogation » (Guermatha, 1994).

Ainsi, les postes sur lesquels l'entreprise peut espérer avoir une dérogation sont les suivants :

- la réduction des taux d'intérêt, notamment par l'obtention de conditions fondées sur le taux du marché monétaire ;
- la réduction des commissions ;
- la réduction des jours de valeur ;
- l'accès aux formules de financement les plus souples et les moins onéreuses qui permettent un meilleur ajustement des instruments de financement utilisés aux besoins.

## Conclusion

En définitive, nous constatons, à travers les développements précédents, que l'établissement du budget de trésorerie est non seulement une nécessité, mais aussi indispensable pour la connaissance des besoins futurs des entreprises afin de se prémunir contre une éventuelle situation d'insolvabilité.

Ensuite, la détermination d'une encaisse optimale continue de représenter un exercice complexe face à la multiplicité des modèles et à l'absence de solution simple et efficace à même de faciliter le travail du trésorier.

Quant à la négociation des conditions bancaires, nous avons constatés qu'elle est fonction, à la fois, de la possibilité de faire jouer la concurrence entre les banques, de la maîtrise des conditions bancaires et de l'existence d'un système d'information et de prévision des besoins de la trésorerie ainsi que le suivi de celle-ci en dates de valeur au jour le jour.

Par conséquent, Les compétences du trésorier sont d'une importance capitale afin de réaliser de tels objectifs. Non seulement il est amené à nouer des relations avec les banquiers amis aussi, de choisir les partenaires bancaires. A chaque banque doit correspondre une fiche de valeur reprenant les flux de recettes et de dépenses par nature d'opération et par support de paiement.

Parmi les points qui restent ignorés ou non résolus en finance, il y a la notion d'encaisse. En effet, « nous ne pourrions pas aborder avec succès les problèmes liés à la gestion du fonds de roulement tant que nous ne disposerons pas d'une théorie de la liquidité » (Brealey, et al., 1992).

Nul doute qu'en absence d'une telle théorie le recours à des modèles mathématiques pour déterminer une encaisse optimale dans l'avenir certain et incertain constitue une implication théorique fondamentale du présent papier.

D'un point de vue managériale, l'apport est double pour assurer une gestion optimale de la trésorerie au sein de la petite et moyenne entreprise :

- Aligner la tenue de la trésorerie au sein de l'entreprise sur le système adopté par les banques, en l'occurrence le système des dates de valeur ;
- Adopter une politique de négociation avec les partenaires bancaires afin de tirer le meilleur rapport qualité/prix des relations banques/entreprises.



La principale limite de la présente étude est le manque d'enquête empirique à l'aide de questionnaire pour appréhender les facteurs empêchant les gérants de PME de recruter des trésoriers à même de leurs permettre de réaliser des économies de charges financières. D'où la perspective de recherche porte sur les coûts de déséquilibre de la trésorerie par rapport à l'objectif optimal de la trésorerie zéro ainsi que les coûts cachés des taux d'intérêts utilisés par les banques qui constituent des pistes de recherche sérieuses dans l'objectif de minimiser les charges financières et de maximiser les produits financiers.

**Bibliographie**

Aftalion F, Dubois B et Malkin.J. (1974). Théories financières de l'entreprise. Edition PUF, 1<sup>ère</sup> édition.

Baumol.W.J. (1952). The transactions demand for cash : an inventorytheoreticapproach. Quarterly Journal of Economics. pp. 545-556. Volume 66

Belkahia.R et Oudad.H. (1997). Finance d'entreprise, Tome 1 Analyse et diagnostic financiers, concepts, outil, cas corrigés. GaëtanMorin éditeur. Maghreb.

Brealey.R.A, Myers.S.C et Laroche P. (1992). Principes de gestion Financière des sociétés, 2<sup>ème</sup> édition. Mc Graw-Hill, Editeurs.

CDVM « Etudesur la PME au Maroc - 2011-05-12»

Dietsch. M. (1989). Les PME et les conditions bancaires. Revue d'Economie Financière N° 10, pp : 72-85.

Dion. F., Michelle. E et Thiéarache . C. (1995). Les dates de valeur. Revue du Financier N° 100, pp 1-41.

Eglem.J.Y, Mikol. A, Pujol. A et Stolowy. H. (1991). Mécanismes financiers de l'entreprise, Edition Montchrestien E.J.A.

Forget.J. et Grymberg. G. (1980). La gestion de trésorerie. Collection institut supérieur de gestion, Edition S.A.

Hérodin B. et Benoit d'Anthenay.T. (1988, 1990). Conditions bancaires et trésorerie en date de valeur. 2<sup>ème</sup> édition. Dunod Entreprise. Comment dynamiser la gestion de trésorerie vers l'excellence financière. Dunod entreprise.

Mikol. A. et Stolowy. H. (1991). Cas pratiques de comptabilité analytique et contrôle de gestion, Dunod - Clet 4<sup>ème</sup>éd.

Miller M.H. et Orr.D. (1996). A model of the demand for money by firms. Quarterly Journal of Economics, Volume 80, pp : 413-435.

Morissette. D et O'Shughnessey. W. (1990). Décisions financières à court terme, les éditions S.M.G.

Yair E. Orgler, 1969. An Unequal-Period Model for Cash Management Decisions. Management science, vol. 16(2), pages 77-92.

## **Le modèle SCOR et l'évaluation de la performance**

### **The SCOR model and performance evaluation**

**SAHBANI Mansour**

Enseignant chercheur

Institut Supérieur des Etudes Technologiques de Bizerte

Direction Générale des Etudes Technologiques

TUNISIE

**Sahbani118\_2006@yahoo.fr**

## Résumé

Dans un environnement en constante évolution : La globalisation, la concurrence accrue, les concentrations, la versatilité des marchés et le manque de visibilité de bout en bout de leur Supply Chain amènent les entreprises à reconfigurer les organisations leur permettant de délivrer le service au client et d'optimiser les ressources impliquées. La capacité pour l'entreprise et son réseau d'être réactifs, flexibles, efficaces et efficients pour gagner un avantage concurrentiel impose l'adoption de modèles de référence de processus Supply Chain. Le modèle SCOR (Supply Chain Operations Reference) est un des modèles adoptés par les entreprises les plus performantes. Le modèle SCOR se compose de deux parties, une permettant la modélisation du processus où vient s'appuyer la seconde partie portant sur l'évaluation de la performance de ce processus.

Dans ce chapitre, on va mettre l'accent sur le modèle SCOR, un modèle reconnu mondialement pour son application aux chaînes logistiques dont on va détailler les caractéristiques et la méthodologie de mise en application.

**Mots clés :** « **Modèle SCOR** », « **processus** », « **performance** », « **attributs de performance** », « **indicateur de performance** ».

## Abstract

In a constantly evolving environment: Globalization, increased competition, concentrations, the versatility of markets and the lack of end-to-end visibility of their Supply Chain are leading companies to reconfigure organizations allowing them to deliver customer service and optimize the resources involved. The ability for the company and its network to be responsive, flexible, efficient and efficient to gain a competitive advantage requires the adoption of supply chain process reference models. The SCOR (Supply Chain Operations Reference) model is one of the models adopted by the most efficient companies. The SCOR model consists of two parts, one allowing the modeling of the process on which is based the second part relating to the evaluation of the performance of this process.

In this chapter, we will focus on the SCOR model, a model recognized worldwide for its application to supply chains, the characteristics and methodology of which will be detailed.

**Keywords :** « **SCOR model** », « **process** », « **performance** », « **performance attributes** », « **performance indicator** ».

## Introduction

Dans la littérature, plusieurs modèles de référence permettent l'évaluation de la performance en Supply Chain. Les modèles de Beamon (Beamon, 1999), Chan (Felix & Chan, 2003), Gunasekaran (Gunasekaran, et al. ,2001 ; Gunasekaran, et al. ,2004) et Kaplan (Kaplan & Norton, 1996) proposent une liste d'indicateurs à mettre en place et à suivre. La structure présente dans ces modèles se limite à la classification des indicateurs par familles dans des tableaux. Ces modèles ne proposent pas de schématisation du processus. L'évaluation de la performance reliée à une schématisation du processus apporte une réponse à la question : où mesurer ?

Dans les modèles GSCF (global supply chain forum) et SCOR (Supply Chain Operations Reference), la notion de processus est reliée à l'évaluation de la performance. D'après, Huan (Huan, et al. ,2004 ; Huan, et al. ,2005), qui a comparé ces deux modèles, SCOR permet de décrire toutes les activités liées au flux de matières et de produits et se concentre sur l'efficacité opérationnelle, contrairement au modèle GSCF, qui aborde les aspects stratégiques.

Une panoplie de modèles d'évaluation de la performance de la chaîne logistique a été développée pour suivre l'évolution conceptuelle de la chaîne logistique.

Dans ce chapitre, on se limite à la présentation du modèle SCOR et à la méthodologie de sa mise en pratique, tout en essayant de répondre à l'interrogation suivante :

Quelle est la contribution du modèle SCOR dans la bonne gestion des processus de la Supply chain ? Et comment mettre en pratique cette modélisation pour mesurer la performance logistique?

Pour ce faire, on a organisé ce présent chapitre comme suit : après la brève introduction, la première section présente en détails le modèle SCOR, ensuite la deuxième section met l'accent sur la mesure de la performance selon la méthode SCOR, et enfin la troisième section illustre les étapes de la modélisation de la Supply Chain selon la méthodologie SCOR. La dernière section conclut en présentant les apports, les limites et les perspectives de ce travail.

## 1. Le modèle SCOR

### 1.1. Présentation du modèle

Le modèle SCOR (Supply Chain Operations Reference) est un modèle de référence en Supply Chain pour l'évaluation de la performance. Ce modèle a été créé par l'association Supply Chain Council (SCC) en 1996. Il est reconnu internationalement et utilisé par divers grands groupes internationaux.

SCOR est un outil de modélisation. Il définit une démarche, des processus, des indicateurs et les meilleures pratiques du moment pour représenter, évaluer et diagnostiquer la Supply Chain. Cette méthodologie basée sur le client est générique, rigoureuse, complète et structurante (John & Jean, 2007).

Elle met en premier lieu à disposition des acteurs de la Supply Chain un langage commun et standardisé (alphabet, processus, indicateurs) qui répond à un besoin de définition unique, afin d'accélérer l'intégration interne et externe des entreprises (John & Jean, 2007).

Le modèle permet de passer d'une vision des opérations par fonction, matérialisée par la chaîne de valeur de Michaël Porter, à une vision des opérations par processus, qui seule, répond aux nouveaux défis économiques et financiers.

Le modèle a une approche dite Top Down qui établit le lien entre la stratégie de l'entreprise et la gestion individuelle des ordres.

Le modèle SCOR s'organise autour des besoins du client (commandes, réclamations, demandes d'informations,...) et recouvre les processus impliqués dans :

- les interactions avec le client depuis la réception de la commande jusqu'au paiement de la facture,
- les échanges depuis le client du client jusqu'au fournisseur du fournisseur,
- les interactions liées à la demande depuis son analyse jusqu'à l'exécution de chaque commande (John & Jean, 2007).

### 1.2. Les niveaux du modèle SCOR

SCOR contient trois niveaux distincts de détail mais n'entend pas imposer ses vues sur les méthodes qui devraient être utilisées dans une entreprise pour administrer le flux d'informations généré par les systèmes déjà en place.

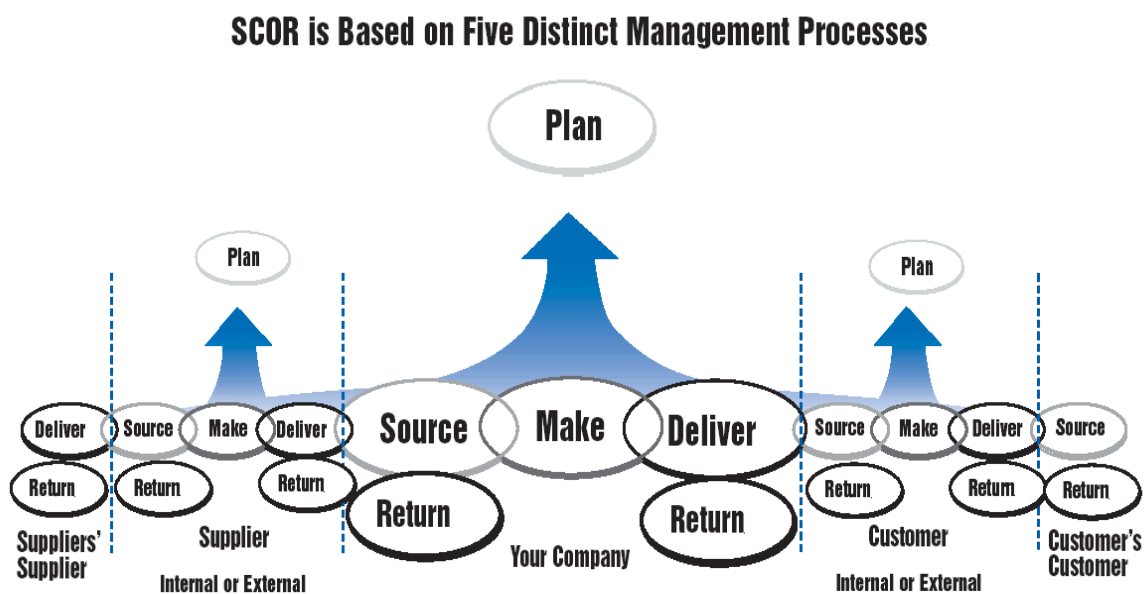
Pour relier la stratégie de l'entreprise à sa chaîne logistique, SCOR est construit suivant une approche descendante. Les processus sont décrits en sous-processus qui sont eux-mêmes décomposés en activités.

### 1.2.1 Niveau 1 : Niveau stratégique

Le premier niveau du modèle concerne les différents types de processus (planification, approvisionnement, fabrication, livraison, retours). Il s'agit de la portée et du contenu du modèle appliqués en entreprise. Les objectifs de performance et de la compétitivité sont définis à ce niveau.

Chaque processus est nommé par une lettre : M pour Make, P pour Plan, D pour Deliver, R pour Return, S pour Source. ( Cf .Figure N°1)

Figure N°1 : Les processus de modèle SCOR, Niveau 1



Source: SCOR Supply Chain Operations Reference Model .Version 12.0

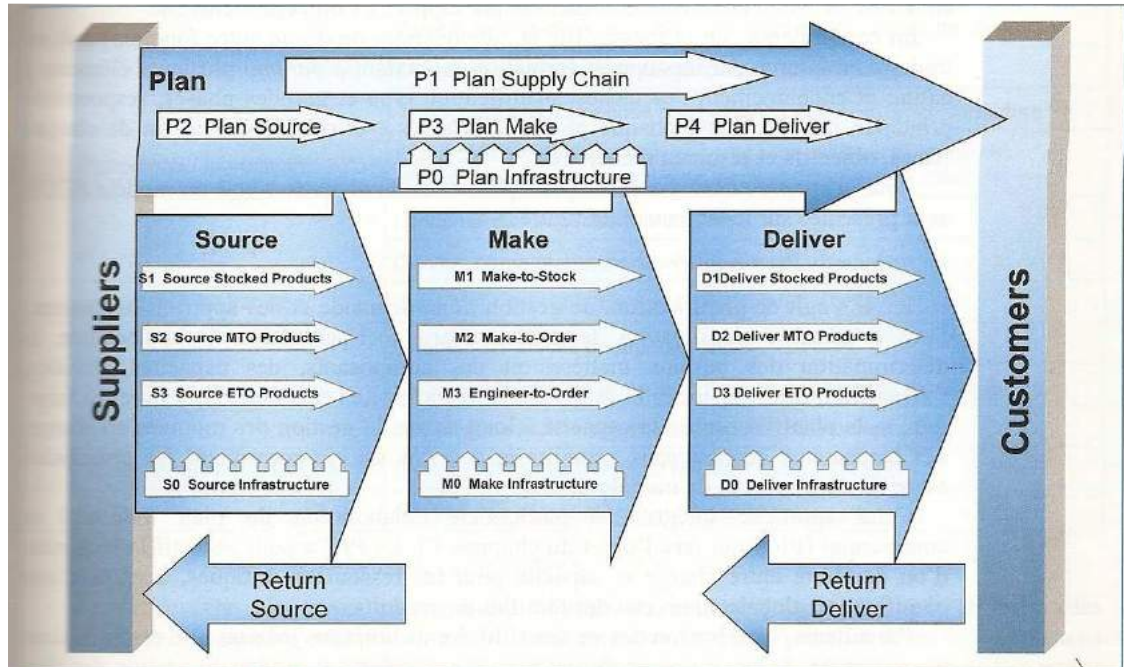
### 1.2.2 Niveau 2 : Niveau tactique

Le niveau deux concerne la configuration de la chaîne logistique. Dans la mesure où l'on distingue trois types de fabrication (fabrication sur stock, fabrication à la commande et conception à la commande), les processus d'approvisionnement et de livraison correspondants sont également distingués de cette manière. La codification étant normalisée, il devient possible de représenter très simplement les enchaînements des processus du niveau deux à travers leur codes (par exemple : M2 = fabrication à la commande).

La configuration de la chaîne logistique reflète l'ensemble des opérations stratégiques de l'entreprise, définies en catégories de processus.

La figure N°2 illustre les différents processus de niveau deux.

**Figure N° 2 : Les processus de modèle SCOR ,Niveau 2**



Source : Supply Chain Magazine N°13 – Mars 2007

### 1.2.3 Niveau 3 : Niveau opérationnel

Le troisième niveau est celui des éléments de processus. Les sous-processus sont ici décomposés en différentes activités, permettant à l'entreprise de définir ses capacités à concourir avec succès sur son marché. Ce niveau consiste à définir les différentes tâches nécessaires dans le processus, à identifier les données d'entrées et de sorties, à identifier et analyser les meilleures pratiques correspondantes et à mesurer l'aptitude du système à supporter le processus en question. Sur le plan opérationnel, ce niveau met en évidence les interfaces entre processus, indicateurs de performance, meilleures pratiques et capacités techniques requises. A ce niveau, l'entreprise peut vérifier, et si nécessaire faire en sorte que ses objectifs stratégiques sont exécutés au niveau opérationnel.



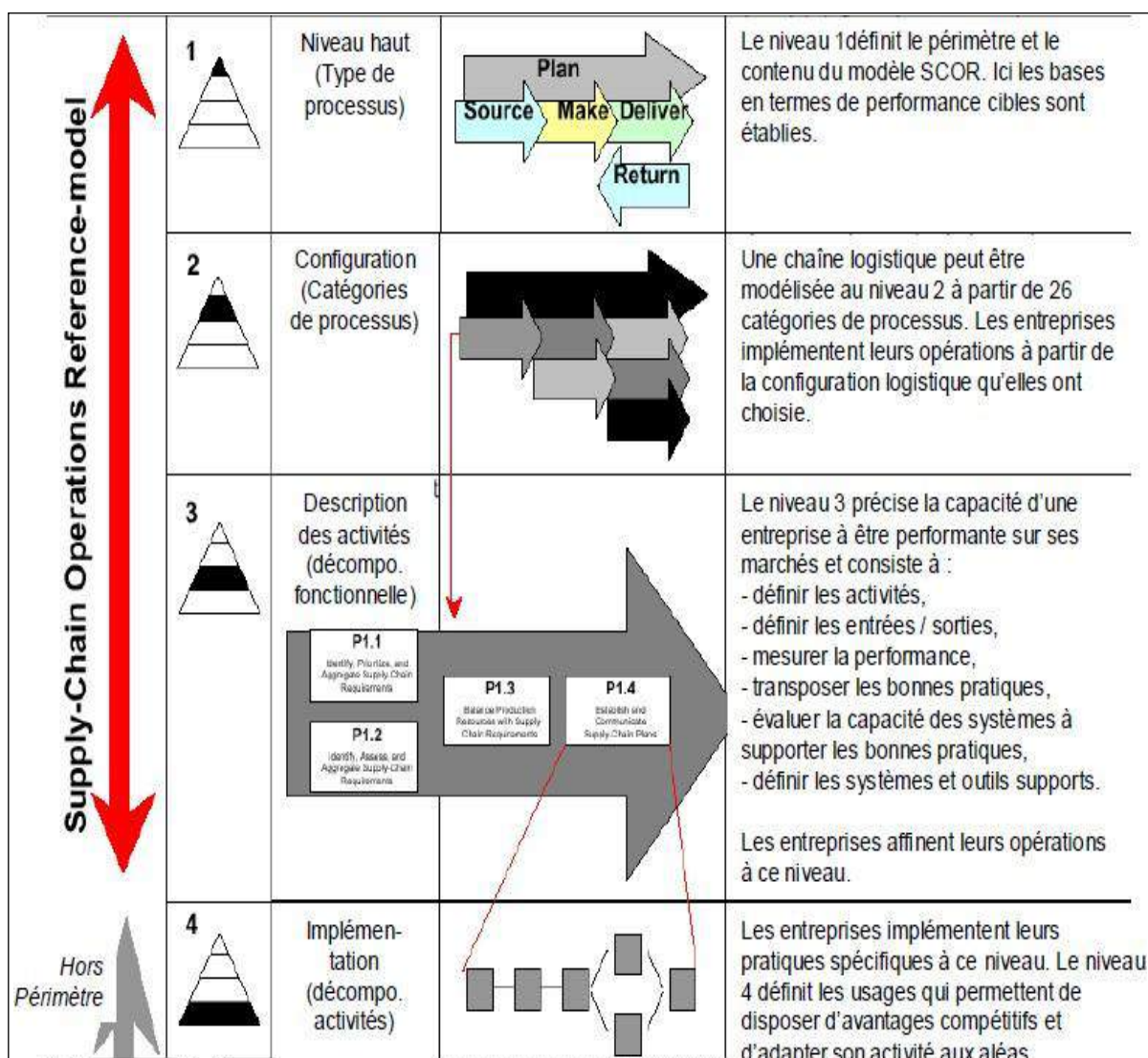
## 1.2.4 Niveau 4

Il ne fait pas partie du modèle SCOR car il s'agit là de l'implémentation des processus et donc des procédures, systèmes, etc. qui sont propres à chaque entreprise.

Cette dernière met ici en place les pratiques spécifiques de son Supply Chain Management, définissant les pratiques à mettre en œuvre pour développer les avantages compétitifs et s'adapter aux conditions variantes de son marché.

La figure N°3 met en évidence les 4 niveaux du modèle SCOR décrits précédemment.

**Figure N°3 : Les différents niveaux de modèle SCOR**



Source : Supply Chain Magazine N°13 – Mars 2007

### **1.3. Les cinq processus principaux du modèle SCOR en détail**

Tout comme les indicateurs de performances et les meilleures pratiques du modèle SCOR, chacun des cinq processus de management du modèle possède une définition et est lié à une catégorie de processus spécifique.

#### **1.3.1 Le processus de planification**

Le processus planification (Plan) concerne l'équilibrage de l'ensemble de la demande et de l'approvisionnement pour développer un plan d'action qui répond aux besoins de l'approvisionnement, de la production et de la livraison et des retours. Les catégories de processus concernées sont ainsi P1 (planification de la chaîne logistique), P2 (planification des approvisionnements), P3 (planification de la production), P4 (planification de la livraison) et P5 (planification des retours). Pour bien considérer ce processus, l'entreprise doit regarder sa planification, sa gestion de la demande et ses approvisionnements. Elle cherche donc à rapprocher les ressources et les besoins, planifier la structure de la chaîne logistique et communiquer sur des plans d'approvisionnement, de production, de livraison et gestion des retours. L'entreprise doit ainsi définir et organiser les règles de gestion sur la performance de sa chaîne, la collecte des données, les niveaux de stocks, le capital immobilisé, les moyens de transport ainsi que la régulation des réalisations et des objectifs. Elle doit également aligner son plan logistique et financier.

#### **1.3.2 Le processus approvisionnement**

Le processus approvisionnement (Source) concerne l'approvisionnement des produits et services pour répondre à la demande prévue, planifiée ou actuelle. Les catégories de processus concernées sont S1 (approvisionnement de produits stockés (Source Stocked Product)), S2 (approvisionnement de produits à la commande (Make-to-Order)) et S3 (approvisionnement de produits conçus à la commande (Engineer-to-Order)). L'entreprise cherche pour ce processus à prévoir ses livraisons (réception, inspection, stockage/transfert, paiement), à identifier et sélectionner ses sources d'approvisionnement, à définir et organiser les règles de gestion des approvisionnements (tant en terme d'évaluation de la performance des fournisseurs que de la maintenance des données d'approvisionnements) ainsi qu'à gérer ses arrivées de produits, stocks, infrastructures, réseau de fournisseurs, contraintes d'import-export et contrats fournisseurs.

### 1.3.3 Le processus fabrication

Le processus fabrication (Make) touche à la transformation des produits approvisionnés en produits finis pour répondre à la demande prévue, planifiée ou actuelle. Les catégories de processus sont M1 (produire pour stocker (Make-to-Stock), M2 (produire à la commande (Make-to-Order)) et M3 (concevoir à la commande (Engineer-to-Order)). Pour ce processus, l'entreprise a pour objectif de planifier ses activités de production, les prélèvements de produits tests, le conditionnement, les produits semi-finis et l'écoulement de la production. Elle définit et organise également les règles de gestion de la performance, les données de production, les en-cours de production, les outils et lignes de production et la régulation des écarts de production. Il s'agit donc là de l'optimisation de la gestion des infrastructures de l'entreprise.

### 1.3.4 Le processus de livraison

Le processus livraison (Deliver) concerne l'expédition des produits et services aux clients pour répondre à la demande prévue, planifiée ou actuelle. Les catégories de processus sont les suivantes : D1 (livraison de produits stockés (Deliver Stocked Product)), D2 (livraison de produits à la commande (Make-to-Order)), D3 (livraison de produits conçus à la commande (Engineer-to-Order)) et D4 (la distribution de détail (deliver retail product), le client se rendant dans un dépôt ou un magasin pour prendre la livraison de son produit). L'entreprise gère ici ses commandes, c'est-à-dire, elle traite les commandes, gère les cotations et la sélection des transporteurs. Elle gère l'entreposage, le picking, le contrôle, le conditionnement, l'étiquetage et l'expédition des produits. L'entreprise définit également les règles de gestion, de performance, d'information, d'inventaire de produits finis, d'infrastructures, de cycle de vie des produits, d'import/export, etc.

### 1.3.5 Le processus retours

Quant au processus retour (Return), il s'agit des activités de retours de produits reçus de la part des clients ou de produits à retourner aux fournisseurs. Il existe alors 2 cas de catégories de processus concernées : les retours vers les fournisseurs (R1 - retour de produits défectueux, R2 - retour de produits à réparer et R3 - retour de produits reçus en trop) et les retours clients (R1 - retour de produits défectueux, R2 - retour produits à réparer et R3 - retour de produits reçus en trop). Pour ce processus, l'entreprise analyse donc les retours de matières premières (aux fournisseurs) et la réception de retours de produits finis (des clients). Pour tous les retours de produits défectueux, l'entreprise doit autoriser ces retours de façon formelle, les prévoir et se charger de leur réception, vérification et disposition. Puis, elle doit se charger du

remplacement ou du crédit pour le retour concerné. Concernant les produits, ayant besoin de réparation, l'entreprise doit prévoir les retours, déterminer les conditions du produit retourné, le transférer, vérifier et en disposer et demander l'autorisation du retour. Enfin, pour les retours de produits excédentaires, elle se charge de l'identification de stocks excédentaires, prévoit le transport, reçoit le retour, donne son approbation de la demande d'autorisation du retour, reçoit les produits excédentaires, les vérifie et les recouvre et dispose de ces produits excédentaires. L'entreprise définit et organise également les règles de gestion des retours, la performance, la collecte de données, le stock des retours, le capital immobilisé, le transport, l'infrastructure et la conformité des retours.

## **2. mesure de la performance**

Dans le modèle SCOR, L'évaluation de la performance se fait à l'aide des attributs de la performance. Ces attributs évoquent des caractéristiques que la chaîne logistique doit posséder pour être performante : fiabilité, réactivité, agilité, gestion des coûts, gestion des actifs. À chaque attribut de performance sont associés des indicateurs de performance (El Gharbaoui, 2020).

### **2.1. Les indicateurs clés de performance**

Dans le cadre de ce chapitre, nous nous intéressons aux indicateurs clés du niveau 1.

Les nouvelles stratégies en matière de Supply Chain ne peuvent plus se définir sans intégrer des indicateurs opérationnels, et financiers. Cette modélisation SCOR lie les performances de la Supply Chain aux indicateurs financiers. La mesure de la performance, vecteur incontournable de la réussite des meilleures entreprises, revêt un caractère fondamental (John & Jean, 2007).

Le modèle SCOR définit une structure hiérarchique des indicateurs clé de performance en parfaite corrélation avec la structure des entreprises. Le modèle rend possible la sélection d'indicateurs adéquats en fonction de la typologie de Supply Chain.

Ces mesures de performance ont deux facettes : l'une orientée sur les performances perçues par le client, et l'autre, sur les performances internes.

Par ailleurs, un lien peut être aisément établi avec les Balanced Scorecards, dont le concept a été introduit par Kaplan et Norton, en tant qu'outil de positionnement stratégique de l'entreprise (John & Jean, 2007).

Les cinq processus-clés de management renvoient, tout d'abord, à deux catégories de coûts liés à la relation au client et aux opérations internes. Ces dernières sont, ensuite, subdivisées

respectivement en trois, puis deux dimensions principales (Stewart, 1996 ; Pittiglio et al., 1999) (Cf. Tableau N°1).

La première catégorie de coût en lien avec la relation au client se décompose en trois éléments à savoir (Joëlle, 2008) :

- **La fiabilité** qui correspond à la capacité de délivrer de façon correcte le bon produit, à la bonne place, en temps voulu, dans les conditions d'emballages requis, en quantité, en documentation et au bon client ;

- **La réactivité** dont le but est de fournir avec vélocité les produits à chaque client ;

La réactivité est la capacité d'adapter rapidement les volumes de production et la variété des produits aux fluctuations de la demande, ainsi que d'accélérer la mise sur le marché d'un nouveau produit.

Dans une optique d'agilité, c'est la flexibilité et l'adaptabilité des processus, des ressources, des organisations et des chaînes logistiques qui sont recherchées pour faire face à des environnements instables, turbulents, incertains et risqués, ainsi qu'à des opportunités de marché. L'une des clés de la réactivité est la réduction systématique des délais de conception, d'approvisionnement, de fabrication, de changement de série (SMED) et de distribution face aux évolutions de la demande. Pour les produits hybrides (mi-génériques, mi-personnalisés), la différenciation retardée est une autre technique qui permet la personnalisation de masse en offrant plus de variété au client pour un coût total inférieur (Thierry, 2010).

- **La flexibilité** qui permet de répondre aux divers changements environnementaux.

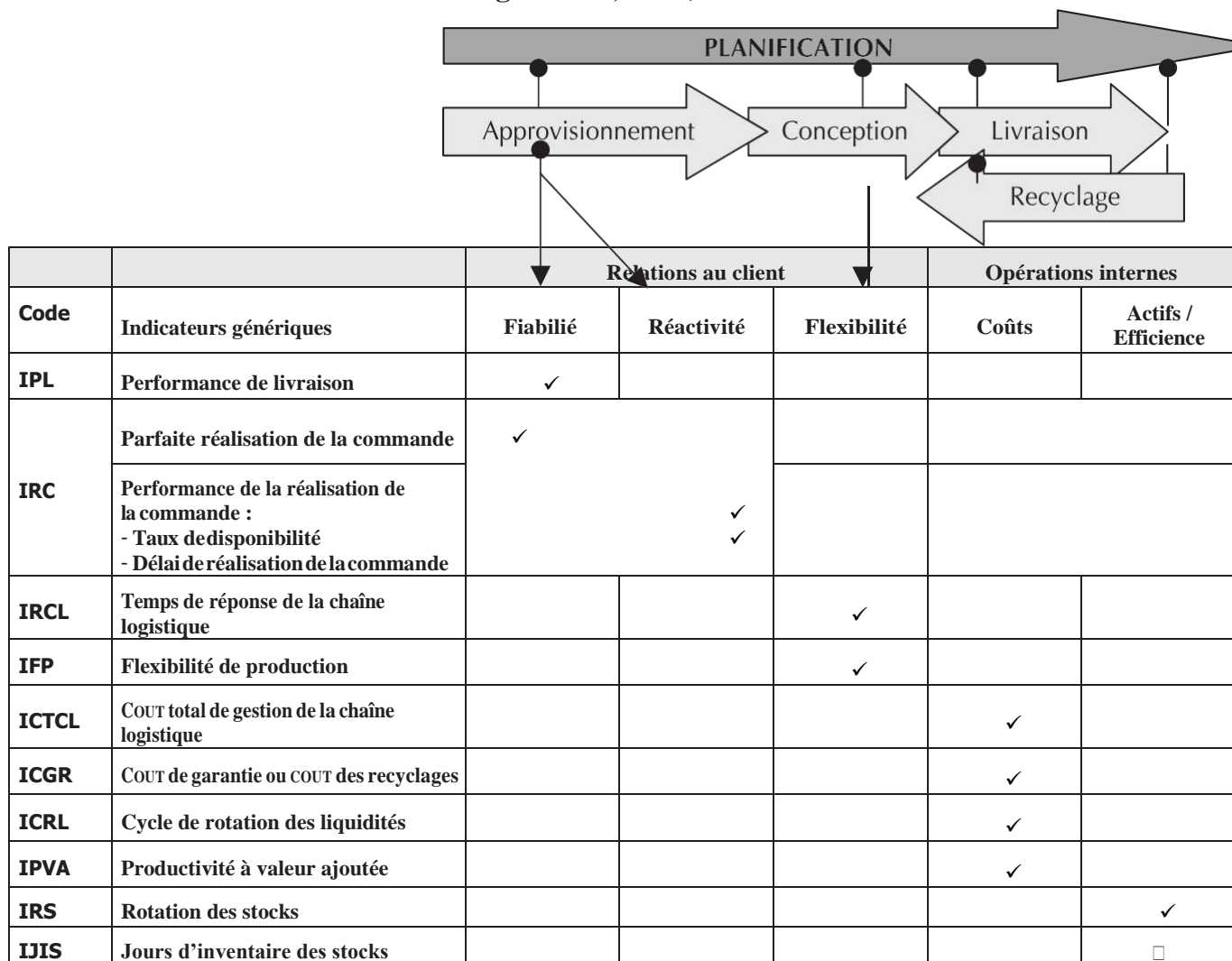
La deuxième catégorie de coûts, ceux liés aux opérations internes, sont le reflet financier de l'opérationnalisation de la chaîne d'approvisionnement et de l'efficacité du management des actifs.

En 2005, Huang et al. (Joëlle, 2008), notifient l'objet des métriques de ce premier niveau:

- **La performance de livraison** : elle correspond au pourcentage de commandes délivrées dans les temps en respectant le nombre total de commandes livrées ;
- **La parfaite réalisation de la commande** s'identifie par le pourcentage de commandes répondant aux performances de livraison attendues, mais qui en sus procure une documentation complète et précise, de même qu'un envoi sans dommage;
- **Le taux de disponibilité** renvoie au délai de livraison de la commande en stock après réception de l'ordre de commande ;

- **Le délai de réalisation de la commande** prend en compte le délai moyen de réalisation entre la demande d'achat et la complète livraison et/ou installation auprès du client final ;
- **Le temps de réponse de la chaîne logistique** fait référence à l'aptitude à répondre à tout changement « anormal » de la demande ;
- **La flexibilité de production** s'apprécie sur un cycle amont et un cycle aval. La flexibilité amont est l'aptitude à répondre dans des délais courts à toute augmentation de production non prévue. La flexibilité aval est la capacité à répondre aux commandes prioritaires ceci sans ruptures de stock et pénalités ;
- **Le coût total de gestion de la chaîne logistique** somme l'ensemble des coûts de la supply chain (gestion de la commande, acquisition du matériel, gestion des stocks, planification, etc.) ;
- **Le coût de garantie ou coût de recyclage** inclut les coûts relatifs à la défectuosité des produits (matières, travail, diagnostics) ;
- **Le cycle de rotation des liquidités** correspond au ratio « stock-client-fournisseur » tel que communément calculé dans tout diagnostic financier d'un bilan comptable ;
- **La productivité à valeur ajoutée** renvoie au capital immobilisé (matériels) et de stocks employés ;
- **La rotation des stocks**, ainsi que **les jours d'inventaire des stocks** correspondent aux coûts de stocks (stocks excédentaires et stocks obsolètes).

**Tableau N°1 : Le tableau de bord de pilotage de la supply chain : attributs de performance et métriques de niveau 1 (adapté de Stewart, 1996 ; Pittiglio et al., 1999)**



Source : Logistique & Management. Vol. 16 – N°2, 2008

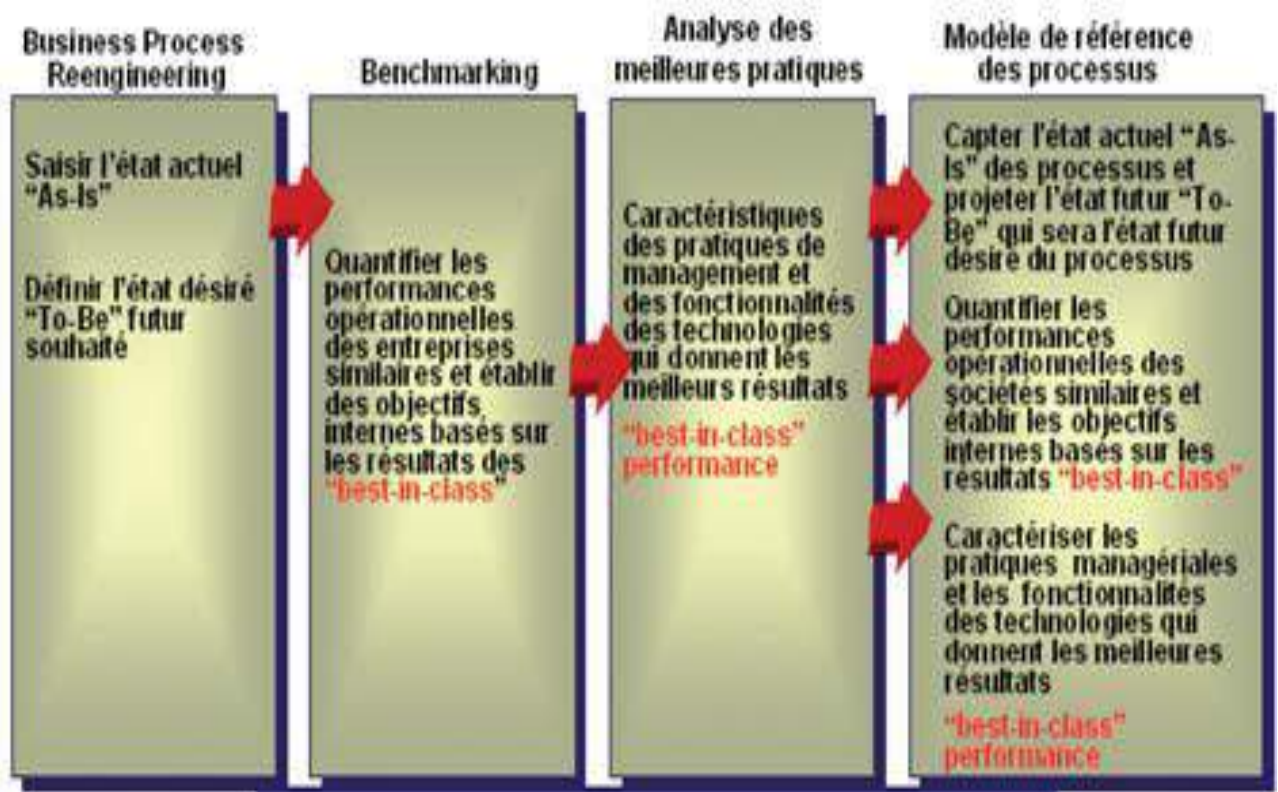
### 3. Les étapes de la modélisation selon SCOR

Le modèle apporte un éclairage à l'entreprise sur sa position actuelle et montre comment les objectifs de performance de la Supply Chain peuvent être atteints.

La modélisation se fait chronologiquement suivant trois étapes :

- un « **Business Process Reengineering** » modélise la situation actuelle au niveau 1, 2 et 3 de modèle ;
- une étape de **Benchmarking** positionne l'entreprise dans son environnement concurrentiel ;
- une analyse des « **Best Practices** » définit le modèle de référence cible de l'entreprise (John & Jean, 2007). (Cf. Figure N°4)

Figure N° 4 : Les étapes de la modélisation de la Supply Chain selon SCOR



Source : Supply Chain Magazine N°13 – Mars 2007

### 3.1. Mise en pratique du modèle SCOR

La méthodologie de mise en pratique du modèle SCOR qu'on va présenter dans ce chapitre est en partie tirée de la méthode proposée par l'association Supply Chain Council (SCC) (APICS, Quick Reference Guide SCOR 12.0, 2017) et s'appuie sur le modèle SCOR version 9.0 (Supply Chain Council, SCOR Model, Version 9.0, 2008). Elle est composée de 4 étapes :

- Etape 1 : détermination du champ d'application,
- Etape 2 : le SCORCARD des indicateurs de performance de niveau 1,
- Etape 3 : le « AS IS » du processus,
- Etape 4 : les indicateurs de performance de niveaux 2 et 3.



### 3.1.1 Etape 1 : détermination du champ d'application

L'étape 1 est la détermination du champ d'application du modèle. Cette étape se fait à l'aide d'une matrice de description de la Supply Chain permettant de déterminer le nombre et la taille des Supply Chain dont est membre l'entreprise étudiée. La matrice se présente sous forme de tableau. Il est préconisé de lister en colonnes les différents marchés, clients, géographies ou pays. Les colonnes peuvent correspondre à des regroupements si les commandes appartiennent à une même Supply Chain, c'est-à-dire si les commandes sont traitées de la même manière. Puis, les différents produits, familles de produits ou services sont listés en lignes. Une fois la structure du tableau mis en place des croix sont cochées correspondant aux différentes Supply Chain traversant l'entreprise. Cette matrice permet de mettre en évidence le premier champ d'application du modèle lorsqu'une entreprise souhaite démarrer l'application de SCOR. Le cas d'étude dans la suite de la méthode correspond aux Supply Chain les plus représentatives de l'entreprise en termes d'activités, de volumes et de chiffre d'affaires.

### 3.1.2 Etape 2 : le SCORCARD des indicateurs de performance de niveau 1

L'étape 2 porte sur la mise en place du tableau d'indicateurs SCORCARD de niveau 1. Dans ce tableau, l'évaluation de la performance se fait à l'aide de catégories de performance (« performance attributes ») : reliability (fiabilité), responsiveness (réactivité), agility (agilité), costs (coûts) et management des actifs (assets). A chaque catégorie de performance sont associés des indicateurs de performance (« metrics »).

### 3.1.3 Etape 3 : le « AS IS » du processus

L'étape 3 porte sur la représentation du « AS IS » permettant la modélisation du processus dans l'état actuel. Cette représentation permet de mettre en évidence les flux circulants dans la Supply Chain. La première phase de cette étape est l'élaboration d'une « geographic map » représentant, sur une carte, les membres de la Supply Chain étudiée ainsi que les flux les liants. La seconde phase de cette étape est l'élaboration du « thread diagram ».

Le « thread diagram » est le diagramme de représentation complète des processus de la Supply Chain, client et fournisseur inclus et cela au niveau 2 des processus du modèle. La troisième phase de cette étape est la description du processus au niveau 3 : « process diagram ». Le « process diagram » est une représentation graphique des processus composant la Supply Chain. La sélection des processus doit être faite selon la description des activités qu'ils représentent. Cette description permet d'identifier les entrées et sorties de chaque processus. Cela permet aussi de mettre en évidence les flux de matières et d'informations traversant les processus. Le « process diagram » se fait à l'aide d'interviews sur le terrain des divers acteurs concernés par le processus.

Le modèle propose un modèle type sous forme de tableau comprenant la fonction de la personne interviewée, les entrées et sorties du processus, les étapes du processus et les technologies utilisées. L'étape s'achève sur la mise en évidence des acteurs du processus.

#### **3.1.4 Etape 4 : Choisir les indicateurs de performance**

La quatrième étape porte sur la mise en place des indicateurs de performance de niveaux 2 et 3 de modèle.

Une fois les acteurs de la chaîne rassemblés dans le but d'améliorer la globalité de la performance (il s'agit là d'une amélioration pour tous, et non pas un seul acteur), chacun définira ses besoins. Ses besoins seront classés, pondérés éventuellement et transformés en indicateurs.

L'indicateur choisis doit avoir les deux caractéristiques suivantes :

- l'indicateur est applicable ou non au cas de l'étude ;
- la pertinence de l'indicateur, c'est-à-dire sera-t-il intéressant de le suivre, permettra-t-il de mettre des points clefs en évidence.

## Conclusion

Dans ce chapitre, on a présenté un aperçu sur le modèle de référence d'évaluation de la performance de la chaîne logistique (SCOR).

Le modèle SCOR présente une vision globale pour l'entreprise, il est considéré comme étant un référentiel qui gère les processus de l'entreprise.

L'évaluation de la performance se fait à l'aide des attributs de la performance. Ces attributs évoquent des caractéristiques que la chaîne logistique doit posséder pour être performante : fiabilité, réactivité, agilité, gestion des coûts, gestion des actifs. À chaque attribut de performance sont associés des indicateurs de performance.

La principale force de ce modèle se réside dans la capacité d'aider à la formulation d'indicateurs de performance à travers une méthodologie standardisée, adaptable à toute entreprise, pour concevoir et analyser la performance de la chaîne logistique en se basant sur quatre composantes principales : processus, performance, meilleures pratiques et compétence du personnel et qui est adaptable à toute entreprise.

Aussi, la crédibilité de ce modèle date de plus de 20 ans d'existence et plusieurs entreprises dans le monde l'ont utilisé.

Toutefois, l'évaluation de la performance de la chaîne logistique par le modèle SCOR dépend intrinsèquement de son implémentation et son degré d'utilisation optimale par l'entreprise-utilisatrice.

Le nombre approximatif d'indicateurs proposé par le modèle est de l'ordre de 250 mesures à renseigner, sans un système d'information adéquat, cette étape est quasi-impossible.

Ainsi un couplage entre deux ou trois modèles est possible, sur le plan théorique, pour dépasser les limites de ce modèle et en conséquence pour assurer une évaluation optimale de la performance de la chaîne logistique.

Une conjugaison de trois méthodologies SCOR/Six Sigma/Lean Manufacturing par exemple rend plus efficace les efforts d'amélioration.

Les utilisateurs les plus avancés du modèle SCOR sont actuellement tournés vers cette convergence qui leur assure une meilleure rentabilité de leur Supply Chain.

La méthodologie SCOR structure l'alignement des opérations sur les indicateurs et objectifs stratégiques et identifie les opportunités d'amélioration de la profitabilité.

La méthodologie Six Sigma aide à diagnostiquer et à réduire les variations des processus. Elle est basée sur la réalisation de cinq étapes qui se contractent en DMAAC (DMAIC en anglais)

pour Définir, Mesurer, Analyser, Améliorer et Contrôler. Chaque étape possède des outils différents qui sont regroupés dans une démarche cohérente.

Quant au Lean, c'est une évolution des techniques d'élimination des gaspillages et de rationalisation des processus élaborées dans le cadre du Juste à temps.

Il est à préciser que Ce travail devra être complété par une exploitation pratique de ces 3 méthodologies par une étude empirique dans les entreprises. Aussi, il est jugé pertinent d'envisager un travail de recherche pour évaluer l'opportunité de combiner les trois modèles dans un nouveau modèle d'évaluation de la performance de la supply chain pour surmonter les limites de chaque modèle précité.

**Bibliographie**

- [1] APICS, Quick Reference Guide SCOR (Supply Chain Operations Reference) 12.0, Chicago: APICS, 2017.
- [2] Beamon.B.M. 1999. Measuring supply chain performance, International Journal of Operations & Production Management Vol 19 N°3 p 275–292.
- [3] El Gharbaoui.M, 2020 Analyse Exploratrice Des Modèles De Référence De L'évaluation De La Performance De La Chaîne Logistique, European Scientific Journal Vol16 N°13 p 303-319
- [4] Felix.T.S, Chan.H.J.Qi. 2003. An innovative performance measurement method for supply chain management, Supply Chain Management: An International Journal Vol 8 N°3 p 209–223.
- [5] Gunasekaran.A, Patel.C , Ronald.E.M. 2004. A framework for supply chain performance measurement, International Journal of Production Economics Vol 87 p333–347.
- [6] Gunasekaran.A, Patel.C., Tirtiroglu.E. 2001.Performance measures and metrics in a supply chain environment, International Journal of Operations and Production Management Vol 21 N°1 p 71–87.
- [7] Huan.S.H, Sheoran.S.K., Wang.G. 2004. A review and analysis of supply chain operations reference (SCOR) model. Supply Chain Management: An International Journal Vol 9 N°1 p 23–29.
- [8] Huang.S.H,Sheoran.S.K, Keskar.H. 2005. Computer-assisted supply chain configuration based on supply chain operations reference (SCOR) model. Computers and Industrial Engineering Vol 48 p 377– 394.
- [9] Joëlle.M, 2008. L'utilisation d'indicateurs logistiques : une étude exploratoire via le modèle SCOR, Logistique & Management, Vol16 N°2 p 31-44.
- [10] John.P, Jean.J.L, 2007. Le modèle SCOR,vecteur d'excellence de la Supply Chain, Supply Chain Magazine N°13 p 96-98.
- [11] Kaplan.R.S, Norton.D.P. 1996. Using the balanced scorecard as a strategic management system, Harvard Business Review p 75–85.
- [12]Pittiglio, Rabin, Todd & McGrath 1999. Supply chain : mode d'emploi. Les bonnes pratiques du supply chain management , Logistiques Magazine, dossier, juin.
- [13]Stewart.G.1996. Optimiser vos coûts logistiques grâce à une modélisation simple et efficace, Logistique & Management, Vol 4 N°2 p. 65-72.

- [14] Supply Chain Council, Supply Chain Operations Reference (SCOR) Model, Version 9.0, 2008. ISBN 0-615-20259-4.
- [15] Thierry.J, 2010. Les quatre leviers de la logistique durable, Revue Française de Gestion Industrielle, Vol 29 N°1 p 1-24.

**Vers une hiérarchisation des dimensions pour la mesure de la  
performance des firmes**

**Towards a hierarchy of dimensions for measuring firm  
performance**

**Nohoua TRAORE**

Assistant Professor,

University Alassane Ouattara of Bouaké, Côte d'Ivoire

[nohouaresearch@gmail.com](mailto:nohouaresearch@gmail.com)

+225 0505402996

**Abstract**

The objective of this research is to propose a new approach of firms performance, based on a critical literature review. Thus, it proposes a hierarchy of the dimensions of performance in relation to the business sector. It is, therefore, a contribution to a better evaluation of firms. The analysis is built upon the idea that the comparison in terms of the performance of firms operating in different sectors is biased. This aberration can be removed by contextualizing the performance of a firm measurement, by giving primacy to certain dimensions with respect to the main activity.

**Keywords: Global Performance; Performance Measurement; CSR; Competitiveness**

**Résumé**

L'objectif de cette recherche est de proposer une nouvelle approche de la performance des firmes, à partir d'une revue critique de la littérature. Ainsi, elle propose une hiérarchisation des dimensions de la performance en lien avec le secteur d'activité. Elle se veut, de ce fait, une contribution à une meilleure évaluation des firmes. L'analyse repose sur l'idée que, la comparaison en termes de performance des firmes exerçant dans différents secteurs d'activités est biaisée. Cette aberration peut être levée par la contextualisation de la mesure de la performance en accordant la primauté à certaines dimensions au regard de l'activité principale.

**Mots clés :Performance Globale ; Mesure de la Performance ; RSE ; Compitivité**



## Introduction

The performance of firms is a multi-faceted concept. It is difficult to be measured because of the multiple approaches used in literature. Its complexity is due, in addition to the proliferation of its conceptualizations, to its multidimensional feature. It has been the subject of enormous controversy in recent decades as an absolute imperative. As for the concept of the economic performance of firms, it was only after the Second World War that it was investigated (Bain, 1959), in parallel with a phase of unprecedented growth in the world economy marked by the Trente Glorieuses (Fourastié, 1979). This concept has gradually evolved in markets that are becoming globalized in OECD countries and then in emerging countries (BRICS). But the performance of a firm cannot be measured solely by its financial performance, as firms must now assess their progress on the basis of a more global performance that includes social and environmental dimensions in addition to the economic dimension.

Thus, the renewed interest in measuring the performance of firms rhymes with the deregulation of production systems and fundamental changes in terms of technological disruption, sounding the death knell for the routine functions that enamored the 1970s. This systemic evolution is far from the Taylorian and Fordian visions. As a result, practitioners and researchers have taken a step back in terms of "praxis"<sup>1</sup>. This has led to the emergence of a unifying concept of global performance. Nevertheless, the difficulty in proposing a hierarchy of performance criteria remains; due to the abundance of literature proposing different levels of differentiation.

In an operational way, the investigation of the notion of physical performance requires the elaboration of indicators, because the increase in competition implies a predominance of demand over supply and the performance of the firm can no longer be reduced to a simple efficient use of resources for a given production. Hence the shift from the notion of effectiveness to the notion of efficiency. In other words, the substitution of the concept of competitiveness for that of productivity and therefore the consideration of the difference between value and cost becomes necessary. Given that the commitment of companies in sustainable development consists in combining performance and responsibility as well as the limits of the global performance inherent to the specificities of the sectors of activity, it is advisable to determine the appropriate approach to performance.

---

<sup>1</sup> Human activities aimed at changing social relationships

To address this concern, the work will analyze four (4) axes: (i) the first part describes the conceptual framework of the analysis and the second is an investigation of performance. Subsequently, the third part deals with the complexity of measurement. The fourth part highlights the overall performance approach and the need for a hierarchy of dimensions.

## **1. Conceptual Framework of Performance Analysis**

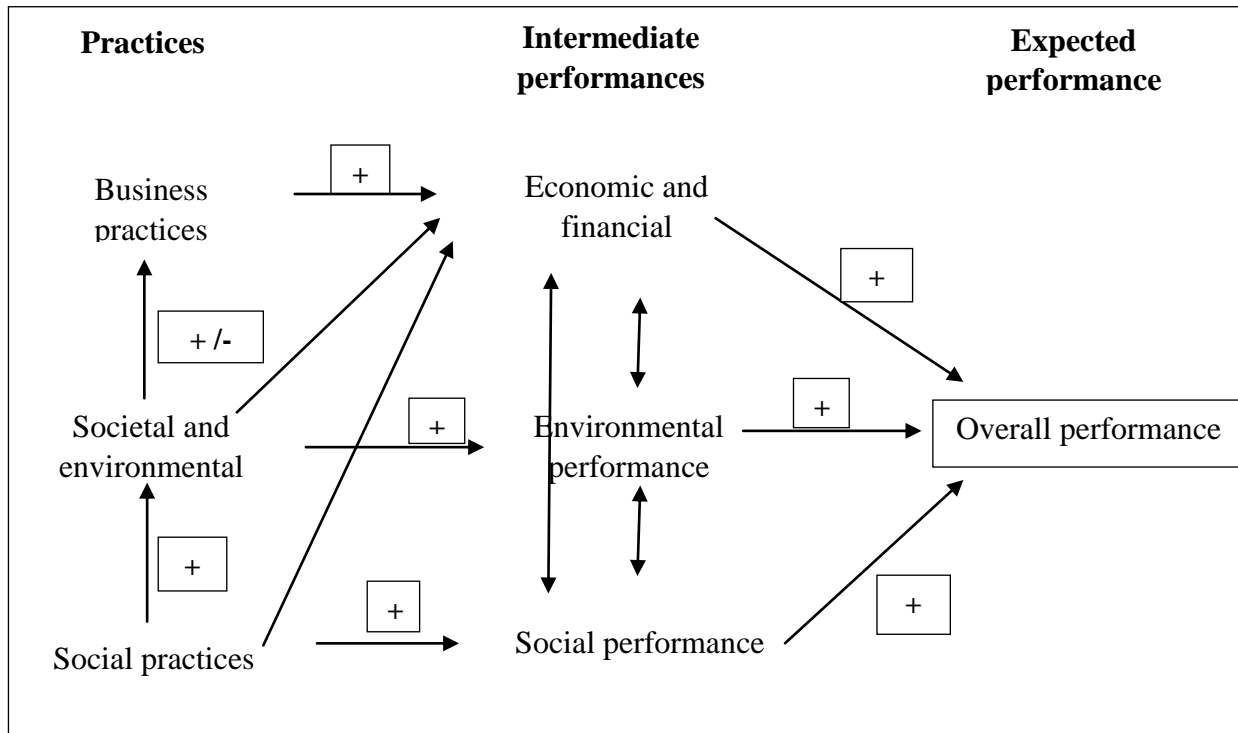
### **1.1 Origin of the concept**

History teaches that the word "performance" comes from the Old French "parformer" which meant "to accomplish, to execute" in the 13th century. This term appeared in the 15th century in English with "to perform", from which the word "performance" is derived, meaning both the accomplishment of a process or a task with the results that follow and the success that results. According to Notat (2007), performance is perceived as an official statement recording a result achieved at a given moment, always with reference to a context, an objective and an expected result, regardless of the field considered.

More precisely, performance can be defined as a quantified result in a ranking perspective. This would mean improving one's performance, either in relation to oneself or to others. Therefore, the evaluation of performance is based on a benchmark or a measurement scale. Thus defined, it relates to all firms. Nevertheless, this notion is difficult to grasp because it can be measured by many different indicators and interpreted from different perspectives.

### **1.2 Representation of the conceptual model**

From an instrumental perspective, stakeholder theory predicts a positive causal relationship between economic performance, and societal and environmental practices.

**Figure 1: The conceptual model of global performance measurement**

Source : Maurel et Tensaout (2014)

## 2. Investigation of performance in economic view

### 2.1 Analyses of the field of industrial economics

Following the crash of 1929, several researchers introduced new microeconomic conceptions into the field of industrial economics. Mason, Clark and Bain, for example, developed a robust theoretical framework for analyzing performance, based on case studies and sectoral analyses, after the Second World War. This approach is based on the Structure-Behavior-Performance (SBP) paradigm.

This paradigm was conceptualized in the 1960s (Bain, 1959) stating that "market structures determine the behavior of firms. The latter in turn determine the performance they achieve.

However, since the 1970s, this model has been challenged by the Chicago school. Some authors from this school, such as Stigler and Demsetz, have tried to prove that the result of industrial concentration and the superior performance recorded in concentrated sectors are the product of the superiority of the surviving firms, and not the result of a conditioning of the market structure (Durand, 1997).

## 2.2 Classical economists' analysis of performance measurement

The analyses of classical economists refer to the work of Adam Smith. These economists believe that the performance of a company is measured by the profit it makes. Profit is perceived by these economists as the difference between the market value created by the goods and services sold and the market value of the resources consumed. This equivalence between performance and profit is based on two main assumptions. The first is related to the existence of complete and perfect markets and the second deals with the separation of the economic and social spheres.

However, the hypothesis of the existence of complete and perfect markets has always been contested, and this contestation is endorsed by neo-classical economists. They consider that the deficiencies noted are only imperfections that must be gradually eliminated by the development of new markets (Pigé, 2016).

## 2.3 Neoclassical approaches to performance

According to this school of thought, performance is organized around the owners. In this view, the firm has a predominantly productive function, with the economic motive of maximizing the rate of profit. Thus, the analysis of performance will be linked mainly to the rate of profit of capital, productivity, costs, and rents, considering only the main indicators. Several works have abounded in this sense.

This is the case of the surplus accounts method (CERC, 1970), which takes into account the overall productivity surplus resulting from the best use of the factors of production and a distribution of the surplus among the different partners in the firm. In addition, the theory of welfare economics and the notion of external effects (Pigou, 1920) is a perfect illustration. It proposes an approach to performance that analyzes first the positive effects of an activity on the firm and then the negative effects of an activity on the firm. This approach has been contradicted (Coaser, 1960) with a theoretical alternative of "internalization of external effects, property rights bargaining, taxation".

### 3. The complexity of measuring firm performance

The notion of firm-specific performance is complex in terms of the diversity of dimensions and/or measures to which it is subject to. In general, Lorino (1997) states that everything that contributes to the achievement of strategic objectives in a company constitutes the performance of that company. Nevertheless, this conception can be stratified into a variety of approaches.

#### 3.1 Strategic performance

Strategic performance, which is seen as long-term performance, includes maintaining distance from competitors and uses measurement indicators. The factors that determine this performance are varied. They include business growth, a well thought-out strategy, a dynamic corporate culture, a strong motivation of the company's members over the long term, the ability of the company to create value for its customers, the quality of the management and the product for the customers, and the control of the environment. To these factors, we can add the consideration of the social responsibility of the company (Barette and Berard, (2000); and Saulquinet and Schier (2007)).

In this sense Issor (2017) confirms that the performance of the company is complex not only because of its diversity of conceptualization but also because of its multiple dimensions. According to this author, we can define the concept of performance of a company by the level of achievement of results in relation to the efforts made and resources consumed. He also maintains that the concept of performance is largely based on the notions of effectiveness and efficiency.

These notions have been highlighted by authors such as Boyer (1999) and Mamboundou (2003), who summarize performance as the idea of the success of the company. They maintain that at the level of a company, performance expresses the degree of achievement of the objectives pursued. According to them, a successful company must be both effective and efficient. The effectiveness of the company in relation to the achievement of the objectives it has set up for itself, whereas efficiency implies that the company minimizes the means used to achieve the objectives it has set up for itself. However, performance is related to the vision, the strategy and the objectives of the company.

The performance of the company could be read as a strategic performance of the diversity of dimensions that define it. This thought was born in the United States, at the end of the 1950s,

with the aim of correcting a certain number of failures of the Taylorian model. In fact, companies with a theoretically perfect organization had poor results because they were unable to anticipate the transformation of their market.

In contrast to short-term visions of performance, some companies have based themselves on long-term performance, which guarantees their durability. In fact, the companies that have achieved global leadership over the last twenty years all started with ambitions that were out of phase with their resources and capabilities. But the obsession with winning at all levels of the organization has enabled them to achieve great things. These companies have maintained this obsession over the twenty years during which they have achieved global leadership. This obsession has been called strategic intent by Hamel and Prahalad (1989).

Thus, performance becomes that of maintaining a "distance" from competitors through a logic of long-term development maintained by a strong motivation (the basis of the reward system) of all members of the organization. Long-term performance is therefore associated firstly with the ability to question acquired advantages in order to avoid the failure of a good concept, secondly with the definition of a motivation system aimed at the long term and, finally, with the ability of the company to find sources of margin creation in a competitive environment. This requires the company to integrate this component into its performance measurement.

### **3.2 Measuring competitive performance**

In the logic of competitive performance, the search for performance no longer depends solely on the actions of the firm, but also on its ability to adapt to, and even appropriate, the rules of the competitive game in a given sector (Michael Porter, 1982). Indeed, this type of performance materializes the success that stems not only from the actions of the firm, but also from its ability to adapt to and appropriate the rules of the competitive game in its sector of activity.

We thus speak of competitive performance, because it is linked to the competitive environment of the organization or company. It integrates the development of new forms of competitive advantage by anticipating the rules of the game that will prevail in the future. Competitive performance is based on the logic that the achievement of a given result depends on the nature of the competitive systems, particularly on the modes of competition and the intensity of the competitive struggle between the forces involved.

Thus, according to this logic, companies can only seize performance opportunities if they are able to clearly identify the changing features of the competitive systems and competitive forces inherent to each of their activities, to anticipate changes in the competitive game through the policy of differentiation, and to construct, if possible, the rules of the game for the future. This forecasting must be permanent in order to guarantee the company's sustainable performance according to Guéret-Talon and Lebraty (2006). This approach has spontaneously tended to identify overall performance with competitiveness, since it emphasizes the quality of the strategy, and therefore of the strategist, based on understanding the environment.

It is generally accepted that the performance of a company can be measured from different angles. According to Yvon Pesqueux, performance can be considered as a "catch-all" in its ability to absorb several translations: economic (competitiveness), financial (profitability), legal (solvency), organizational (efficiency) or social. However, the financial dimension has always been favored by analysts and entrepreneurs alike, because in reality it is economic motivations that govern entrepreneurial activity. Thus, the development of this dimension appears judicious in the context of measuring the performance of firms.

### **3.3 Economic and financial dimension of performance**

This dimension is sustainable over the long term and is attributable to non-financial factors such as customer's loyalty, employee satisfaction, internal processes and the degree of innovation of the firm according to Cumby and Conrod (2001). It is inherent to the survival of the firm and is measured by return on investment and sales, profitability, productivity, return on assets, efficiency, etc.

In addition, the financial dimension incorporates the creation of value for the customer, the shareholder and investor satisfaction (Chakravarthy, 1986). This type of performance, which relates to costs, is measured by quantitative indicators. This economic and financial aspect of performance remains the reference in terms of company performance and evaluation. However, even if the financial dimension facilitates a simple reading of the company's management, it alone no longer ensures the organization's competitiveness.

Thus, a great deal of work has been done to evaluate these ways of determining financial performance. According to Vizzanova (1985), it is compulsory to focus on the examination of balance sheets and accounts. In this sense, Rappeneau and al (1988) distinguish four

models of evaluation of the value of the company: patrimonial, by capitalization of the results, of differential annuity and of overlap. Specifically, the performance criteria used by the financial approach can be evaluated in absolute terms, based on the capital used, the turnover achieved, the profit for the year, the number of employees, the value added obtained, and/or in relative terms, particularly in the study of performance by spatial and temporal comparison (Davis, 1990). Nevertheless, we cannot focus solely on the rate of capital profit as a measure of financial performance.

This approach, usually justified by job cuts to increase productivity, is strongly questioned as a model of performance in the firm (Boccaro, 1981). In order to do that, he proposes to look for new indicators such as added value or material and financial capital. The achievement of these economic variables calls for a minimum organization. Thus, in accordance with Leontief's conception, organization is an important production factor in any productive system. From this point of view, as much as adequate organization can boost a firm's performance, the level of organization also reflects the level of performance of the firm, all other things being equal.

### **3.4 An overview of organizational or social performance**

Organizational or social performance, inspired by the studies of Taylor and Fayol, dominated the first half-century. It fed the work of the so-called OST school (scientific organization of work), introduced in Europe after the First World War. According to Kaplan and Norton (1992, 1993) and Morin and al. (1994), this performance is linked to the efficiency of the organizational structure. It is the way in which the company is organized to achieve its objectives and the way in which it manages to achieve them.

Wood (1991) provides an overview of social performance measurement, of which environmental performance can be considered as an essential component. This author argues that there are four general factors that constitute a firm's social performance, including (i) the extent to which principles of corporate social responsibility motivate actions taken on behalf of the firm; (ii) the extent to which the firm uses socially responsive processes; (iii) the existence and nature of policies and programs designed to manage the firm's social relationship; and (iv) the social impacts of the firm's action, program and policies. By focusing on both the internal motivations and external consequences the actions of a firm, the



author still suggests that corporate social performance has both process and outcome dimensions.

However, Lober (1996) proposes an approach that complements and amplifies Wood's model, but explicitly addresses environmental performance. Drawing on the literature on organizational effectiveness, Lober (1996, p. 186) suggests that organizations consider four dimensions of environmental effectiveness, including: the extent to which an organization achieves its stated goals (outcome-based approach); how organizations capture resources for competitive advantage (system resource-based approach); information and communication with employees (internal process-based approach); and the extent to which stakeholders' needs are met (strategic customer-based approach).

Lober's (1996) consideration of stakeholder needs is consistent with Ullmann's (1985) approach to corporate social performance. This performance takes into account various indicators such as product and service quality, employee mobilization, work climate, productivity, customer satisfaction, etc. According to Kalika (1982), organizational performance is a performance directly related to the effectiveness of the organizational structure and not to its possible social or economic consequences.

Thus, the factors that make it possible to assess this organizational effectiveness are: respect for the formal structure, relations between the components of the organization, the quality of the flow of information, and the flexibility of the structure. In addition to these factors, Kombou and Ngokevina (2006) add the influence of the leader's power. Four conceptual dimensions of environmental performance can be identified: (i) organizational systems, (ii) stakeholder relations, (iii) regulatory compliance and (iv) environmental impacts. In theory, performance has tended quite spontaneously to be identified with productivity, itself reduced to its (reductive) version of apparent labor productivity (quantity produced/number of hours worked). In this case, individual performance, beyond marginal profit, can be a reflection of the degree of customer satisfaction.

### **3.5 Sales or marketing performance approach**

In addition to these types of performance, there is also commercial performance. It is also called marketing performance and is linked to the satisfaction of the customers of the company. This performance is difficult to dissociate from the types of performance mentioned above. Indeed, even if the priorities of objectives and actions differ according to

the type of performance favored, the goal generally aimed at by any company is to satisfy the needs of customers in order to profit from them. In this vein, Bughin (2006); Ngobo and Ramarosan (2005); Sin and Tse (2000) support this assertion because, for them, satisfaction must be a permanent concern for managers because it is a pillar of the company's sustainability.

Business performance can be measured by quantitative criteria such as market share, profit and sales. It can also be measured by qualitative criteria such as the ability to innovate for the customer, consumer satisfaction, consumer faithfulness, and consumer perception of the company's quality and reputation (Furrer and Sudharshan, 2003).

The sustainability of business performance, necessarily involves the development of quality and the means implemented by companies to ensure it, and customer satisfaction (Cardoso, 2003) in terms of customer services and advice given to them (Bely et al., 2003; Appiah-Adu and Singh, 1999). In this sense, the service must be associated with a tangible product because the service is a source of value for the consumer, a total customer orientation and a permanent innovation (Lee Sungho et al., 2006; Lehu, 2005).

To these criteria, Tsapi (1999) adds the marketing of quality products adapted to the context, the supply of after-sales services, commercial aggressiveness, the stimulation of demand, the supply of competitive prices, impartiality in the referencing and exchange of information with suppliers. In the same way, the strong mobilization of knowledge that innovation generates as a creative process (Robles and al, 2005) represents a key factor of success for companies in search of performance according to Rakoto (2005). These different actions allow companies to offer value to customers in a competitive environment. As for Treacy and Wiersema (1999), they propose three paths to maximize this value and be the most successful company. These are operational excellence, product performance excellence and relationship excellence. But none of the above dimensions can be achieved without adequate human skills.

### **3.6 Understanding human and social performance**

This last approach to performance focuses on social or human relations in the company. Human performance is a central concept in business ethics research (Igalens and Gond, 2003). Indeed, it is increasingly recognized that the financial performance of a company is not sustainable if it does not perform well in human and social terms. Issues related to skills,

capacity of being initiative, autonomy, employee support, the achievement of objectives, and even the company's project and culture are decisive elements.

Based on Einstein's famous formula in 1985,  $E = M * C^2$ , Jean Marie Descarpentries, who was President and CEO of the *Carnot Group*, suggested that human effectiveness (Eh) should always be considered as the result of the gathering of collaborators: motivated, competent and communicating well with each other through a reciprocal understanding and values.

Human Effectiveness, , *Eh*., could therefore be expressed as :  $Eh = M * C * C$

*M* = Motivation to act and succeed, dynamic adhesion of each one;

*C*: Professional competence, knowledge and know-how (this is the condition of individual efficiency)

*C* =: Culture, common language, shared values, mutual recognition (this is the condition of collective efficiency).

This performance is measured by the nature of social relations, which affects the quality of collective decision-making, the importance of conflicts and social crises (number, severity, etc.), the level of employee satisfaction, and employee turnover (an indicator of employee loyalty), absenteeism and lateness at work (signs of demotivation or boring or difficult work), the social climate of the company (atmosphere within the company and the groups that make it up), the functioning of staff representative institutions, the functioning of quality circles (number and results of actions) and participation in decisions (Marmuse, 1997).

It should be emphasized that the growing awareness of the importance of human resources in the management of the company is at the origin of the interest in the analysis of the effect of human resources management practices on company performance. To corroborate this idea, Barraud-Didier and al (2003) argue that the competitiveness of the company and the search for excellence require the creation of structures and management systems that encourage the initiative and creativity of human resources.

Since 1985, many research works have tried to better define this notion of efficiency or performance by people. These various studies show that the acquisition, the development and the management of competence are now a decisive factor in obtaining human effectiveness, whatever its form. Reflecting on the achievement of performance in an organization, Michel and Ledru consider that although skills are always a source of performance, they are not

sufficient in themselves to determine its level. For the same level of competence, performance can be different. This is because, while competence is know-how, performance always presupposes the existence of a willingness to perform or motivation.

Ultimately, the notion of firm performance is very broad and raises many questions and research studies. There is a global performance that is composed of several dimensions of performance that each contribute to the performance of the firm. According to Baret (2006), global performance is the aggregation of economic, social and environmental performance. However, for Doyle, there is no single purpose for the firm and therefore no obvious and adequate way to evaluate business performance.

Rather, the firm is a system with multiple purposes, some of which are incompatible with each other, each of which unduly favors or disfavors one group of actors over the others. In practice, each actor is satisfied with a certain "satisfaction" of his or her expectations and rarely aims at obtaining the maximum advantage, which allows a balance to be sought. A serious imbalance between actors leads to dysfunctions that jeopardize the survival of the company.

It is clear that none of the previous dimensions can objectively claim to be an adequate measure of performance in an exclusive way. It is the realization of this reality that has led to the conception of a global approach. Despite the success of this approach, it presents limitations for sectoral analyses, especially in terms of comparison.

#### **4 The need to prioritize dimensions**

##### **4.1 Evolution of performance measurement**

The need to take into account the "social responsibility" of the firm vis-à-vis its stakeholders (Zenisek, 1979) has gradually broadened the scope of performance, which was previously understood in financial terms, to include other dimensions during the twentieth century. From this perspective, the combination of social, economic, societal and environmental dimensions refers to the notion of global performance (Maurel and Tensaout, 2014). This conception, according to Elkington (1997) and Paton (2003), aims at overcoming the segmented definition of economic and social performance in organizations whose objective is to deliver social and environmental benefits. In this sense, Baret (2006) defines global performance as the aggregation of economic, social and environmental performance, while Reynaud (2003) sees it as the combination of financial, social and societal performance.

In any case, from a theoretical perspective, this conception of performance measurement corroborates the stakeholder theory (TPP). Indeed, Capron and Quairel-Lanoizelée (2010) explain that the term global performance emerged to take into account the announced strategies of sustainable development and social and societal responsibility (CSR), but this vision is opposed to a hierarchical performance between the economic, social and societal dimensions according to certain authors such as Brignall and Modell (2000) and Weaver and al. (1999).

## 4.2 Corporate Social Responsibility

According to Bollecker and Mathieu (2004), many contributions have addressed the theme of Corporate Social Responsibility and its multiple implications. This concept, although subject to different definitions, is generally perceived as the voluntary integration of social and ecological concerns of companies in their commercial activities and their relations with their stakeholders, according to the Commission of the European Communities (2001). Gélinier (2004), who agrees with this definition, considers that it is a matter of being part of a sustainable development perspective, a three-dimensional vision of the responsibility of organizations by taking into account the economic, environmental and social dimensions. In this sense, Igalens (2003, p. 55), postulates that corporate social responsibility is not a fad, it is a real paradigm shift because it involves a new way of thinking about the company, its legitimacy and its relationship to the other components of society.

In short, the performance of firms focuses on their financial, operational and social capacities, although it is more complex to measure. In reality, performance is both multidimensional and subjective, as it cannot be defined from a single operational, social, environmental or financial point of view, but as a mixture of all these dimensions. As indicated by (Issor, 2017) the complexity of measuring performance is dependent on both the diversity of its conceptualizations and its multidimensional nature.

In the philosophy of researchers, taking into account the social and environmental dimensions should ensure a better measurement of performance, as the stratified dimensions have shown their limits. However, the hopes founded on a global approach have also come up against biases. The first constraint is inherent to the difficulty of proceeding with a global measurement as theoretically postulated, while the second is that, even in a multidimensional approach, this aggregation limits the chances of taking into account certain objective realities

within the sectors of activity. This implies a certain hierarchy of performance dimensions, since it is more coherent, after the economic dimension, to evaluate an industrial firm on the basis of the environmental dimension than on the basis of a telecommunications firm.

## Conclusion

Performance is a complex, multidimensional concept that needs to be contextualized. Although it integrates different dimensions and different measurement indicators, it ignores sectoral realities. However, firms in different sectors of activity are not subject to the same constraints and have very different impacts on the environment. For example, an industrial firm will tend to produce more pollution than a telecommunications firm.

In addition, the vision, strategy and objectives assigned to the firm are developed in different socio-economic, environmental and cultural contexts and even in a changing business environment. This makes it difficult to compare firms in terms of performance from one sector of activity to another and from one country to another, even in a multidimensional approach. As a result, it becomes necessary to consider a multidimensional and contextual approach to performance measurement by giving primacy to certain dimensions in order to rank them.

**Bibliography**

- Appiah-Adu K. and Singh S. (1999). "Marketing Culture and Performance in UK Service Firms". *Service Industries Journal*, 1999, vol.19 Issue 1.
- Bain J. (1959), *Industrial organization*, John Wileys and Sons
- Baret, P. (2006). *L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises : Une méthode pour fonder un management socialement responsable ?* 2ème journée de recherche du CEROS, 1-24.
- Barette J. et Bérard J. (2000) « Gestion de la performance. Lier la stratégie aux opérations ». *Revue Internationale de Gestion*, 2000, vol 24, n° 4, Hiver.
- Barraud-Didier V., Guerrero S. et Igalens J. (2003). L'effet des pratiques de GRH sur la performance des entreprises : le cas des pratiques de mobilisation. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 2003, n° 47, janvier-février-mars.
- Bely J., Boulnois J. L et Rao J.(2003). « Aligner action et stratégie grâce à la supra-mesure. L'expansion » *Management Review*, 2003, n° 111, Décembre.
- Boyer M. (1999). « *La performance des PMI dans l'attaque des marchés internationaux : Une étude de cas dans un contexte d'île périphérique de la CEE* », *Revue Internationale P.M.E.*, 1999, vol. 12, n° 3.
- Brignall, S., Modell, S. (2000). An institutional perspective on performance measurement and management in the public sector. *Management Accounting Research* 11: 281-306.
- Bughin C.(2006) Les mesures non financières reflètent-elles la performance financière future de l'entreprise ? Le pouvoir prédictif de la satisfaction du client.
- Capron, M., Quairel-Lanoizelée, F. (2010). *La responsabilité sociale d'entreprise*. Paris : La Découverte, coll. Repères.
- Cardoso A (2003). « Nouvelles régulations et performance durable : Des garde-fous contre l'anarchie libérale ». *L'expansion Management Review*, 2003, n° 111, Décembre.
- CERC (Centre d'étude des revenus et des coûts), (1969), « la méthode des comptes de surplus », Documentation Française.
- Coaser R. (1960), « The problem of social cost » *Journal of Law and Economics*.
- Commission des Communautés Européennes, (2001). Promouvoir un cadre pour la responsabilité sociale des entreprises, Bruxelles, 35 pages.
- Davis E. et Kay J. (1990), « Assessing corporate performance » *Bussiness Strategy Review*
- Doyle P(1994) ., Il n'y a de saine performance que dans l'équilibre, *l'Expansion Management Review* n°74 pp : 38-47
- Durand R ; (1997) *Management stratégique des Ressources et Performance des firmes : Une étude des entreprises manufacturières françaises (1993-1996)*, Gestion et management. HEC Paris, 1997.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone:
- Fourastié, J. (1979), *Les Trente Glorieuses, ou la révolution invisible de 1946 à 1975*, Paris, Fayard.
- Furrer O. et Sudharshan D. (2003). « Coûts d'opportunité liés à la maximisation de la performance en marketing ». *Revue Française du Marketing*, 2003.



- Pigé B ; (2016) Fondements théoriques de la représentation comptable de la performance dans une approche territoriale et parties prenantes, 6ème Etats généraux de la recherche comptable, 12 décembre 2016.
- Gélinier, O. 2(004). « La triple responsabilité de l'entrepreneur d'aujourd'hui » dans Tous Guéret-Talon L. & Lebraty J.(2006). Pérennité de la PME et stratégies de rupture. Revue Sciences de Gestion, 2006, n° 52.
- Hamel G. et Prahalad C. K ;(1989). Strategic Intent, Harvard Business Review, n° 3, 1989, mai-juin.
- Igalens J. et Gond J ; P( 2003). « La mesure de la performance sociale de l'entreprise : Une analyse critique et empirique des données ARESE ». Revue Gestion des Ressources Humaines, 2003, n° 50, octobre-novembre-décembre.
- Igalens, J. (2003). Etude des relations entre les entreprises et les organisations de la société civile autour du concept de responsabilité sociale, note du LIRHE n° 370, janvier, 21p.
- Ilinitch A.Y., Naomi S. Soderstrom B, Tom E. T. (1998), Measuring corporate environmental performance, 1998
- Jacquet S.( 2011), Management de la performance : des concepts aux outils, CREG, 2011
- Kalika M. (1982), Structures d'entreprises - Réalités, déterminants, performances. Economica, Paris, 1988.
- Kaplan, R. S. et Norton, David P (1993)., « The balanced scorecard-measures that drive performance », Harvard Business Review, Vol 71, n° 1, janvier-février 1992; « Putting the balanced scorecard to work », Harvard Business Review, Vol 71, n° 5, septembre-octobre 1993.
- Kombou L. et Ngokevina J. F(2006). L'influence du pouvoir du dirigeant sur la structure de l'entreprise : une étude à partir des entreprises camerounaises(2006).
- Lee Sungho ; Yoon S-J ; Kim S and Kang J-W (2006) The integrated effects of market oriented culture and marketing strategy on firm performance. Journal of Strategic Marketing, 2006, vol.14 Issue 3
- Lehu J-M(2005). Les sources de la performance marketing chez Procter & Gamble(2005)
- Lober, D., (1996) "Evaluating the environmental performance of corporations". The Journal of Managerial Issues 8 (2)
- Lorino P.(1997), méthodes et pratiques de la performance, le pilotage par les processus et les compétences (1997)
- Mamboundou J-P (2003). Profil du Propriétaire-dirigeant et performance de la PME africaine : Une illustration à travers le cas gabonais. Revue Gestion 2000, 2003, mai-juin
- Marc B, Pierre M (2001) . L'évolution des systèmes de mesure de la performance vers la dimension sociétale : une lecture conventionnaliste. 15e congrès de l'AGRH, Sep 2004, MONTREAL, Canada.
- Marmuse C(1997), Performance in SIMON Y. & JOFFRE P. (sous la direction de) : Encyclopédie de Gestion, Tome 2, 2è éd, Ed Economica, 1997, p. 2194-2207
- Maurel C et Tensaout M (2014), Proposition d'un modèle de représentation et De Mesure De La Performance Globale, Association Francophone de Comptabilité | « Comptabilité Contrôle Audit »
- Morin, E.M., Savoie, A. et Beaudin, G(1994) ., L'efficacité de l'organisation. Théories ? représentations et mesures, Montréal, Gaëtan Morin, 1994.
- Ngobo P ; V & Ramarosan A ; (2005). Facteurs déterminants de la relation entre la satisfaction des clients et la performance de l'entreprise. Décisions marketing, 2005, n° 40 Octobre-Décembre , Oxford.

- Paton, R. (2003). *Managing and Measuring Social Enterprises*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Pesqueux Y(2005), La notion de performance globale (2005)
- Pigou A.C. (1920), *The economic of Welfare*, McMillan.
- Porter M.(1982), *Choix stratégiques et concurrence*, Economica, 1982
- Rakoto H., Clermont P., Geneste L. (2005), Proposition d'une architecture de retour d'expérience pour la gestion des connaissances dans les processus industriels. *Revue Française de Gestion Industrielle*, 2005, vol. 24, n° 1
- Rappeneau F., et Dubois F. (1988), *Evaluation financière de l'entreprise*, Que sais-je. responsables, (sous la dir. de) J. Igalens, Editions d'Organisation, pp. 93-108.
- Reynaud, E. (2003). *Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique*. Journée AIMS Atelier développement durable, Angers.
- Robles G, Negny S et Le Lann J-M(2005). *Management de l'innovation et gestion des connaissances : Aspects conceptuels de la synergie*. *Revue Française de Gestion Industrielle*, 2005, vol. 24, n° 1, p. 32-44.
- Saulquin J.-Y. & Schier G. (2007). *Responsabilité Sociale des entreprises et performance : Complémentarité ou substitutalité*. *La Revue des Sciences de Gestion – Direction et Gestion*, 2007, n° 223, janvier-février
- Sin L. and Tse A (2000). *How does marketing effectiveness mediate the effect of organizational culture on business performance ? The case of services firms*. *Journal of Services Marketing*, 2000, vol.14 Issue 4/5
- Traoré N. (2016). « Impact des transactions financières de téléphonie Mobile sur la performance économique des PME informelles en Côte d'Ivoire », published on the Association of African Young Economist (AAYE) Working Paper Series/ Policy Briefs, November 2016.
- Treacy M. et Wiersema F (1999), « La discipline des leaders du marché : Choisir vos clients, recentrer vos efforts, dominer vos marchés ». *Revue Française de Marketing*, 1999, n° 173-174, ¾
- Tsapi V. (1999), « La performance des relais commerciaux en équipements industriels dans les PVD : Une analyse au regard de la théorie de l'agence ». *Revue Française de Marketing*, 1999, n° 173-174.
- Ullman, A.,( 1985), "Data in search of a theory: a critical examination of the relationships among social performance, social disclosure, and economic performance". *Academy of Management Review* 10 (5),
- Vizzanova P. (1985), *Gestion financier*, Litec.
- Weaver, G.R., Trevino, L.K., Cochran, P.L. (1999). *Integrated and Decoupled Corporate Social Performance: Management Commitments, External Pressures and Corporate Ethics Practices*. *Academy of Management Review*. 16 (4): 691-718.
- Wood, D., (199), *Corporate social performance revisited*. *Academy of Management Review* 16 (4)
- Zenisek, T.J. (1979). *Corporate Social Responsibility: A conceptualization based on organizational literature*, *Academy of Management Review* 4 (3): 359- 368.
- Zineb I (2017), *La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions*

## **Les entreprises, les pratiques collaboratives et l'impératif de repenser la performance**

### **Companies, collaborative practices, and the imperative to rethink performance**

**Mohammed Achraf NAFZAOU**

Enseignant Chercheur  
Laboratoire de Recherche en  
Sciences de Gestion des  
Organisations (LRSGO)  
ENCG-Kénitra  
Université Ibn Tofail,

**Miloudi KOBIYH**

Enseignant chercheur  
Laboratoire d'Études et de  
Recherches en Sciences  
Economiques et de Management  
(LERSEM)  
ENCG - El Jadida  
Université Chouaib Doukkali,

**Faycel BELAKBIRA**

Doctorant  
Laboratoire de Recherche en  
Sciences de Gestion des  
Organisations (LRSGO)  
ENCG-Kénitra  
Université Ibn Tofail,

**Résumé :**

Devant l'ampleur de la crise du Covid-19, et ses conséquences économiques et sociales, les entreprises seront dans l'impératif d'apporter des solutions en ce qui concerne la priorité de repenser la performance. Cette pandémie a souligné la nécessité et l'importance de réorienter l'activité économique pour soutenir l'économie et répondre aux différentes exigences sociétales comme le maintien de l'emploi. Dans ce contexte, ce sont la solidarité et la collaboration entre entreprises, la confiance et la cohésion du collectif qui comptent dans le pilotage de la performance (Mendes, 2020). Cette conjoncture va conduire les entreprises à se doter de nouvelles procédures de management visant à agir opportunément dans les situations d'incertitude, et selon une vision plus humaniste des activités économiques. Cela va sans doute pousser vers une humanisation de ces modes de management.

L'objectif principal de ce travail est de traiter des évolutions récentes concernant l'impact de la pandémie sur les pratiques collaboratives des entreprises ainsi que le pilotage de la performance. C'est aussi une occasion pour examiner la manière dont la crise peut influencer les mesures relevant de la conduite responsable des entreprises, ce qui rend prioritaire de repenser les déterminants et les perspectives de la notion de la performance.

**Mots clés : collaboration ; Covid-19 ; durabilité ; performance ; RSE.**

**Abstract**

In face of the scale of the Covid-19 crisis, and its economic and social consequences, it will be imperative for companies to provide solutions regarding the priority of rethinking performance. This pandemic has underlined the need and the importance of reorienting economic activity to support the economy and meet various societal demands such as maintaining employment. In this context, it is the solidarity and collaboration between companies, the trust and the cohesion of the collective that matter most in performance steering (Mendes, 2020). These circumstances will drive companies to develop new management procedures aiming for appropriate action in situations of uncertainty and according to a more humanistic vision of economic activities. This will undoubtedly push for a humanization of these management modes.

The main objective of this paper is to tackle the recent developments related to the impact of the pandemic on the companies' collaborative practices as well as performance steering. It is also an opportunity to examine how the crisis may influence measures under responsible business conduct, which makes it a priority to rethink the determinants and perspectives of the notion of performance.

**Keywords: collaboration; Covid-19 ; sustainability ; performance ; CSR.**

## Introduction

Les perspectives de croissance de l'économie mondiale en 2020 ont aggravé la situation d'emploi, de croissance et de bien-être économique et social au Maroc (El haddad et Alaoui, 2020). La crise économique et sociale engendrée par la pandémie a renforcé la fragilité du tissu socio-économique et l'intensité de la précarité et des inégalités (Hinti et Zahar, 2020). Elle constitue un nouveau défi à relever par le pays, et qui exige un niveau très avancé de coordination et de préparation des solutions innovantes qui façonneront la reprise économique et au-delà.

À cet égard, cette crise constitue une occasion d'apprentissage collectif et de propagation des valeurs de solidarité et de citoyenneté. Elle sera également l'occasion de repenser le projet de société et le modèle de développement à adopter dans le futur. Parmi les leçons les plus significatives de cette période, il est possible d'évoquer la prise de conscience de la population des différentes contraintes qui pèsent sur l'avancement économique et social.

D'ailleurs, la crise du coronavirus incite les différentes organisations (entreprises, associations ou entités gouvernementales) à s'intéresser aux différentes valeurs et motivations d'ordre social et éthique comme la confiance, la coopération, l'entraide et la solidarité. Ceci encourage à approfondir la relation entre l'éthique et le management. Par conséquent, face au Covid-19 et ses différentes conséquences, la résilience devient un pilier de la compétitivité. En ce sens, les organisations ont l'occasion de se révéler efficace dans leurs capacités à gérer les crises.

Autrement dit, cette crise va donner lieu à une organisation qui sait développer des capacités individuelles et collectives en matière de résolution de problème, de créativité, d'agilité et de résilience organisationnelle, pour répondre plus efficacement à des situations incertaines et complexes. Désormais, manager, c'est adapter l'organisation à l'incertitude et l'inattendu, puisque la crise du coronavirus a mis en exergue les limites de la capacité de prémunir contre les crises. Cela peut remettre en cause le modèle de management adopté, de fait, laisse prévoir un management plus tourné vers l'humain et l'intérêt général de la société.

Finalement, ce contexte socioéconomique engendré par la crise va amener ces organisations à relever deux principaux défis, à savoir leur résilience (capacité des organisations à faire face aux crises et aux situations difficiles) et leur réactivité (adaptabilité des organisations à un contexte inattendu) (Frimousse et Peretti, 2020). Les entreprises doivent profiter de cette situation pour renforcer leur résilience en amorçant un véritable changement afin de gagner en

agilité et d'adapter les solutions sur le terrain en se concentrant davantage sur un management de collaboration.

Par conséquent, de nouvelles collaborations entre concurrents et de nouvelles solidarités entre agents économiques sont amenées à naître. D'après Frimousse et Peretti (2020), l'après crise va correspondre à une mutation durable qui laissera des traces sur le management et le pilotage de la performance. Il s'agit par conséquent d'une prise de conscience individuelle et collective qui pourra conduire surtout les entreprises à jouer pleinement leur rôle sociétal et environnemental.

Dans cette optique, il est évident que la responsabilité sociale des entreprises va se retrouver au cœur de la refondation du management des organisations et des déterminants de la performance. De même, cette responsabilité est censée délimiter davantage les contours des futurs rapports entre l'entreprise et son environnement.

En effet, ce contexte va conduire plus précisément les entreprises à se doter de nouvelles procédures visant à agir opportunément dans les situations d'incertitude et selon une vision plus humaniste des activités économiques. L'enseignement principal consiste donc à savoir prioriser les principes du développement durable, puisque cette crise pousse vers une humanisation des modes de management. Il s'agira sans doute d'un développement économique plus soucieux de la nature et de la société.

Il est clair que ce contexte d'incertitude et de crise aura une influence sur le management et la performance des entreprises. De quelles façons cette crise pourra donc impacter les procédures de management et les déterminants de la performance ?

Ainsi il sera question dans la première section de traiter l'importance et la priorité des pratiques collaboratives et leurs répercussions sur le management des entreprises. Dans la seconde section, les dimensions sociales et environnementales d'un modèle durable seront abordées en examinant la manière dont la pandémie peut influencer le développement de la responsabilité sociale des entreprises. La troisième section sera consacrée à l'impératif de repenser la performance et ses déterminants. Enfin, la performance globale de l'entreprise entre les aspects financiers et non financiers fera l'objet de la quatrième section.

## 1. Les entreprises à l'ère du Covid-19 et la priorité des pratiques collaboratives

La crise sanitaire du coronavirus se déroule dans un contexte où il est supposé que l'État constitue le dernier recours pour maintenir le fonctionnement du système économique dans les situations de crise (Mendes, 2020). Le modèle concurrentiel met principalement l'accent sur la rivalité entre les entreprises. Ainsi la survie d'une entreprise passe primordialement par le renforcement de sa compétitivité qui dépend de sa capacité à développer des avantages concurrentiels créateurs de valeur. Cette obligation s'est fortement renforcée avec l'émergence de la concurrence agressive qui a fait disparaître d'une manière progressive les marchés relativement stables (Battista Dagnino et al, 2007).

Néanmoins, il est possible, dans le cadre du modèle concurrentiel, de mettre l'accent aussi sur la coopération et la collaboration. En effet, une firme peut établir et renforcer sa compétitivité en développant des alliances stratégiques et des partenariats (Battista Dagnino et al, 2007). De plus, le contexte actuel de la crise du coronavirus favorise une forme de responsabilisation qui nécessite de développer la confiance, l'entraide et le soutien. Ce contexte a montré que la responsabilité des entreprises pourra se renouveler en alliant les principes, les valeurs et l'éthique à l'esprit d'innovation et de créativité.

Aujourd'hui, le management des entreprises appelle à accélérer sa mutation vers une plus grande agilité et une meilleure mobilisation des stratégies collaboratives. Ce seront sans doute des retombées durables de la crise sur les pratiques de management. Il s'agit d'une reconfiguration du management qui entraîne la redéfinition des orientations stratégiques, technologiques et humaines conduisant à une autre forme de développement économique. Cette reconfiguration managériale peut aboutir à une évolution vers un mode collaboratif selon une vraie perspective de contribution au bien-être social (Frimousse et Peretti, 2020).

Précisément, les entreprises vont jouer ainsi un rôle crucial pour soutenir l'économie et développer à la fois des solutions pratiques et innovantes qui façonneront la reprise et au-delà. De même, la technologie aura un rôle primordial à jouer en permettant la collaboration et la coordination pour soutenir cette reprise et les décisions économiques qu'elle implique (Dudoit, 2020). Dans ce contexte, les entreprises seront donc obligées d'apporter des solutions économiques, financières et sociales à la hauteur des attentes de la société et des autres parties prenantes.

Cette perspective permet de sensibiliser les différents acteurs aux différentes dynamiques relationnelles et managériales qui approfondissent le sens de la collaboration et,

de fait, catalysent les pratiques collaboratives (Turner et Müller, 2004). Il s'agira de mettre en place des actions qui aboutissent à des changements stratégiques plus fondamentaux capables de faire émerger des nouvelles pratiques de management.

A cet égard, la confiance mutuelle instaure une gestion efficace des parties prenantes, puisque le manque de confiance serait une barrière certaine à toute relation entre l'entreprise et son environnement. En ce sens, les pratiques collaboratives seront considérées comme des stratégies qui aident les acteurs concernés à communiquer activement et à travailler ensemble afin d'établir les objectifs à atteindre et trouver les réponses aux défis communs (Turner et Müller, 2004). En même temps, le retour à une culture de gestion collaborative met en lumière la nécessité pour les entreprises de développer leurs ressources humaines et leur capacité d'échange et de partage.

D'ailleurs, la notion de la résiliencenécessite une prise de conscience par chacun des acteurs de ses capacités individuelles qui promeuvent la cohésion sociale, la solidarité,l'entraide et la coopération. Ces éléments témoignent de la capacité des acteurs économiques et de leurs collaborateurs à s'impliquer dans ce processus de changement susceptible d'engendrer un management plus collaboratif et surtout plus résilient.C'est pourquoi il est primordial de repenser les modes de management et sesprocédures.

Généralement, l'efficience, la résilience, la confiance et la coopération seront des outils susceptibles d'être au service des organisations qui souhaiteraient rebondir durablement (Sinapin, 2020).Par conséquent, favoriser ces outils permet de libérer la créativité afin de créer de l'optimisme pour l'avenir vu l'impact qu'ilspourraient avoir sur l'écosystème (Frimousse et Peretti, 2020). Cette dynamique est susceptible de changer les modes de managementdans la mesure où l'importance sera donnée préalablement à l'initiative, à l'innovation, à l'agilité et à la réactivité qui constituent des sources de ces outils.

Un véritable accompagnement du changement est donc nécessaire pour parvenir à une transformation de la culture managériale (Frimousse et Peretti, 2020). Cette transformation constitue un engagement responsable qui nécessite une envie d'échange, de partage et de coopération. Il s'agit d'un changement qui va permettre aux différents acteurs économiques de gagner en termes de temps et d'efficacité afin de mobiliser les énergies et les forces capables d'amorcer l'innovation, et construire, en conséquence, un futur basé sur des valeurs collectivement repensées (OCDE, 2018).

Ainsi, en renforçant l'écoute, l'échange, le partage et la coopération entre parties-prenantes, l'entreprisequi maîtrisera la collaboration, en interne comme en externe, aura certains



éléments les plus significatifs pour sa réussite. Par conséquent, il est donc temps de mettre en avant de nouveaux modèles de management où le profit ne doit pas devenir la seule finalité de l'entreprise, et où le développement économique doit être plus soucieux de l'homme, de la nature et de la société. Cette question prend tout son sens quand la coopétition est mise en perspective dans ce contexte pour que la coopération joue un rôle de premier plan (Eynaoud et Carvalho de França Filho, 2019).

En ce sens, les concepts qui fondent les relations d'alliance comme la coopération, la confiance et la solidarité ont vocation à être appliqués aux relations coopétitives. La coopétition est une notion qui a toujours existé, et qui prend aujourd'hui une nouvelle ampleur. Elle exige des organisations plus adaptables, puisqu'elle s'agit d'une combinaison d'un ensemble de mesures compétitives et de mesures coopératives qui permettent de développer un avantage concurrentiel.

Il semble que cette conception pourra ouvrir des perspectives d'avenir, dans la mesure où les concepts qui fondent les relations d'alliance et de collaboration ont vocation à être appliqués aux relations coopétitives (Battista Dagnino et al, 2007). A cet égard, le comportement coopératif signifie qu'il s'agit de chercher ensemble à atteindre un objectif, à s'approprier une ressource ou à participer collectivement afin de produire un bien ou un service. Il s'agit de partager des efforts et des ressources afin d'atteindre un objectif commun (Battista Dagnino et al, 2007).

Pour Battista Dagnino et al. (2007), la coopétition représente une vraie rupture qui nécessite de revoir les modes de management. Les stratégies coopétitives émergent quand deux entreprises coopèrent dans quelques activités, et sont en même temps en compétition l'une avec l'autre sur d'autres activités. Ainsi, ces stratégies et ces pratiques apportent à l'entreprise le double bénéfice procuré en même temps par la coopération et par la compétition. C'est cette relation simultanée de coopération et de compétition qui permet de construire la résilience des organisations (Battista Dagnino et al, 2007).

Au final, cette évolution a pour ambition d'instaurer une culture qui accueille le changement avec agilité et qui implique une mobilisation collective. Ce changement peut être vu comme une opportunité pour créer une nouvelle économie. Autrement dit, lors de cette crise, les entreprises ont compris qu'elles représentaient une sorte de communauté et, de fait, elles pourront saisir cette opportunité afin d'amorcer une transformation durable, et un engagement responsable permettant d'entamer ce processus de confiance et de collaboration (Frimousse et Peretti, 2020).

Cela montre la possibilité de l'émergence d'une nouvelle ère économique, portée par le bon sens des valeurs, de l'altruisme, de l'éthique, de la solidarité et de la conscience collective. Pour Eynaud et Carvalho de França Filho (2019), cet engagement responsable et citoyen est censé faire face aux valeurs dominantes accentuées par le capitalisme libéral: concurrence, compétition, rivalité et profit. A cet effet, il convient de développer le sentiment de l'équité et de la réciprocité, et ce, afin que la solidarité et le sens de la coopération animent cet engagement citoyen des acteurs économiques.

## **2. La responsabilité sociale des entreprises et le modèle durable**

Le contexte du Covid-19 a conduit les entreprises à repenser leurs activités en faveur de plus d'agilité et de collaboration. De ce fait, de nombreuses initiatives peuvent être prises dans le respect des normes de conduite responsable des entreprises. Le respect de ces normes peut être considéré comme une orientation stratégique pouvant avoir des effets positifs à court et à long terme pour l'entreprise et son environnement (OCDE, 2020). Plus précisément, les aspects relevant de la conduite responsable semblent être particulièrement pertinents pour les aider à devenir plus résilientes, et à mieux fonctionner à long terme.

Les actions socialement responsables combinent entre la dimension sociétale et la dimension environnementale des activités économiques, puisque s'engager davantage pour la société et l'environnement est l'une des clés pour que les entreprises adhèrent sincèrement à la RSE (Frimousse et Peretti, 2020). Cette prise de conscience est au profit de la légitimité de la responsabilité sociale déjà mise à mal dans le passé par le phénomène de greenwashing.

Selon la norme ISO 26000, la RSE se définit par la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses activités sur la société et sur l'environnement. Elle se traduit par un comportement éthique et transparent qui contribue au développement durable et qui donne importance au bien-être de la société. Cependant, un manque de crédibilité des engagements relatifs à cette responsabilité peut mettre en péril la réputation d'une entreprise (El Haddad et Alaoui, 2020).

Toutefois, la logique de la RSE met en exergue son caractère volontaire, puisque l'adoption d'une réglementation sous forme des règles imposées aux entreprises pourraient entraver leur créativité et leur capacité d'innovation. Il s'avère donc que le caractère obligatoire de cette responsabilité risque de donner lieu à des résultats contreproductifs.

Cette notion de la responsabilité sociale repose principalement sur le postulat que l'entreprise peut être considérée comme ayant des intentions issues de sa propre volonté et qui visent à

réaliser un développement associant la logique économique et l'engagement social et environnemental. Ce développement combine à la fois la pérennité des ressources naturelles (ressources énergétiques, eau, diversité biologique) et des ressources physiques et humaines (Eynaud et Carvalho de França Filho, 2019).

De même, il est probable que les investisseurs et les consommateurs soient mieux disposés à l'égard des entreprises ayant cherché à adopter une conduite responsable dans leur approche de la crise (OCDE, 2020). En revanche, l'adoption d'une approche fondée sur une conduite responsable est censée aider les entreprises à renforcer leur capacité à créer de la valeur à long terme. C'est pourquoi la RSE est un concept qui vise traditionnellement un développement durable.

En effet, cette responsabilité sociale et environnementale constitue la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable et représente, en conséquence, un facteur clé de leur stratégie. L'importance de cet engagement en faveur des conduites responsables se concrétise dans la mise en œuvre des mesures qui auront des effets positifs à la fois pour la société et pour l'environnement (El Haddad et Alaoui, 2020). Cette perspective poursuit une stratégie soucieuse de la préservation de la nature et de l'espèce humaine, et elle est susceptible d'améliorer la création de situations gagnant-gagnant pour les organisations d'une façon générale et pour les entreprises d'une façon précise.

Désormais, la prise en compte des dimensions sociales et environnementales constitue une préoccupation cruciale au sein des entreprises. Cette préoccupation vise la durabilité des ressources de la planète. La durabilité est un concept holistique et son interprétation varie selon les perceptions, les valeurs et les croyances. Elle intéresse les nouvelles pratiques à adopter et l'homogénéisation des différentes stratégies pour intégrer les considérations relatives à la conduite responsable dans les pratiques quotidiennes des entreprises (OCDE, 2020). En conséquence, la notion de durabilité implique des modes d'action qui satisfont les attentes en termes de contribution au développement durable.

Plus encore, l'objectif est d'aller vers un modèle de développement respectueux de l'environnement et porteur d'une justice équitable dans un monde qui devient de plus en plus imprévisible et égoïste. Les entreprises doivent dorénavant agir en fonction des impacts de leurs activités sur l'écosystème qui englobera tous les éléments d'ordre économique, humain, environnemental et social. Cela va bouleverser leur vision en faveur d'une culture managériale qui allait remplacer les méthodes tayloristes par celles de coopération et de collaboration. En ce sens, toute entreprise peut apporter une contribution positive à la société,

ce qui va améliorer considérablement les conditions de vie, et soutenir l'accès au plus grand nombre de personnes aux biens fondamentaux (Frimousse et Peretti, 2020).

Ainsi, la durabilité et la solidarité peuvent être désormais intégrées dans les objectifs organisationnels (Battista Dagnino et al, 2007). Certes, les gestionnaires doivent maximiser la valeur de l'entreprise, en d'autres termes la richesse des actionnaires. Toutefois, s'ils n'ont donc pas d'autre mission que de rémunérer au mieux les détenteurs des capitaux, cela constituera une vision compatible avec une approche classique de la firme. Aujourd'hui, il est évident que les bases d'un tel système économique ne suffisent plus à maximiser le bien-être de la société, surtout lorsque des monopoles ou des externalités négatives apparaissent.

En ce sens, le respect des normes de conduite responsable par les entreprises renvoie au fait de garantir que leurs décisions permettront d'éviter des effets négatifs potentiels sur la société et l'environnement (OCDE, 2020). Cela suppose qu'une nouvelle vision de l'entreprise plus partenariale pourra être générée, dans la mesure où il sera exigé de la part des entreprises une internalisation croissante de certains coûts sociaux et environnementaux, afin de prendre en considération les questions relatives à la protection de la planète et ses ressources (Frimousse et Peretti, 2020).

Selon cette perspective, il est possible d'articuler une forme de la solidarité avec une forme de la compétition. Ceci impliquera la création de nouveaux modes d'organisation et de management. A cet égard, l'économie sociale constitue un schéma organisationnel où peuvent se côtoyer la coopération, la solidarité et la compétition. Dans ce contexte, la notion de solidarité devient une évidence car elle met en exergue l'importance de création et du maintien de l'entraide, du soutien et de la collaboration dans un contexte de compétition (Frimousse et Peretti, 2020).

La solidarité et la coopération montrent le rôle que peut jouer la conduite responsable des entreprises dans leur réponse à une situation de crise. Il s'agit pour elles de conduire un changement en poursuivant à la fois leurs intérêts économiques et ceux de la société (Boidin, 2020). Néanmoins, sans changement managérial et organisationnel, de nombreuses entreprises n'opteront pas de leur propre initiative pour une approche axée sur les conduites responsables, par manque d'incitations, de capacités, de ressources ou de connaissances (OCDE, 2020).

Il s'avère, en conséquence, que les entreprises sont invitées à revoir leur management en intégrant des valeurs sociales et environnementales dans leurs activités quotidiennes. Elles pourraient aussi adopter ce comportement socialement responsable en misant sur

l'amplification du travail collaboratif qui s'appuie lui-même sur une confiance mutuelle. Néanmoins, les entreprises qui souhaitent adopter ces pratiques responsables et les utiliser à des fins socialesouéthiques, ont l'obligation de rester compétitives, efficaces et d'apporter une contribution positive au développement économique(El Haddad et Alaoui, 2020).

### **3. L'impératif de repenser la performance et ses déterminants**

Dans le contexte de la crise du coronavirus,il est prioritaire de chercher des nouveaux axes à développer pour promouvoir la dimension de la performance. Cette dernière doit s'inscrire dans le prolongement de la mission que s'est fixée l'entreprise et qui consiste à améliorer son image et promouvoir sa réputation, ce qui permet de stimuler son chiffre d'affaire. Mais souvent la dimension économique de la performance est mesurée par l'efficience économique.Il s'agit de considérer l'efficience dans la perspective de créer de la valeur ajoutée pour toutes les parties prenantes.

Dans cette optique, les potentiels individuels et collectifs vont dans le sens de l'aptitude de l'entreprise à promouvoir une optimisation rationnelle de ses différentes ressources. Dans ce cadre, le travail d'équipe, l'entraide, l'échange et la participation de l'ensemble des employés à l'identification et à la résolution de problèmes favorisent certainement l'excellence opérationnelle. Celle-ci génère la satisfaction des clients et permet d'atteindre les objectifs économiques.

Il est certain que la crise actuelle amène à soutenir cette dynamique en développant les performances individuelles et collectives (Dudoit, 2020). En conséquence, l'engagement des individus est primordial ainsi que leur motivation afin de contribuer à la performance des organisations, et ce pour un bénéfice à la fois individuel et collectif (OCDE, 2018).Néanmoins, ceci demandera à l'entreprise une capacité organisationnelle d'un genre nouveau (Sinapin, 2020).En ce sens, la pandémie a réussi à remettre en question à la fois les facteurs appliqués pour motiver la performance et aussi les indicateurs utilisés pour l'évaluer (Frimousse et Peretti, 2020).

Dans cette perspective, les entreprises sont amenées à soutenir une approche collaborative pour arriver à résoudre aisément les problèmes liés au développement. Pour cela, il serait primordial de faire preuve d'agilité et de capacité d'innovation afin de produire la performance économique. Les entreprises sont amenées à unir leurs forces et leurs compétences afin de créer de la valeur ajoutée et acquérir une capacité de résilience

organisationnelle. Cette dernière peut leur permettre de développer des stratégies d'alliance, afin de devenir plus fortes et plus durables (Sinapin, 2020).

Selon Battista Dagnino et al. (2007), le développement des stratégies d'alliance permet d'augmenter la performance de l'entreprise. Plus encore, les entreprises pourraient opter pour une stratégie relationnelle qui pourrait être une solution afin de diminuer les coûts. Il s'agit de mettre en commun les ressources et les compétences pour investir et produire, puisque la réduction des coûts de transaction et d'agence améliore l'efficacité de la firme et sa performance en règle générale (Sinapin, 2020).

Concrètement, cette performance va se traduire au niveau de l'habileté à gérer l'imprévu et l'incertitude. Ainsi, les pratiques d'innovation managériales permettent d'amortir les effets pervers de la crise en transformant les menaces en opportunités et en cherchant à renouveler la configuration organisationnelle. Celle-ci représente un ensemble d'engagements selon des principes et des règles qui visent à améliorer les processus internes. De même, la confiance doit jouer un rôle de premier plan en ce qui concerne l'amélioration de ces processus.

La recherche de l'efficacité pourrait permettre aux entreprises d'évaluer les ressources limitées sur la planète et de préserver le tissu social. D'ailleurs, la performance globale est formée par la réunion de la performance financière et de la performance sociale et sociétale. En ce sens, la capacité de l'entreprise à devenir citoyenne fait partie intégrante des mesures à entreprendre pour améliorer sa performance. Cela met en exergue la possibilité d'une convergence entre les différents types de performance. Celle-ci doit englober surtout les résultats financiers, la satisfaction des clients et la satisfaction de toute la collectivité.

Par conséquent, l'exercice des responsabilités d'ordre social et environnemental sert aussi à améliorer l'environnement et le bien-être collectif. En ce sens, les normes de conduites peuvent donner lieu à une série d'engagements sous forme de principes qui améliorent le climat social. Ainsi, l'entreprise peut contribuer aux activités en faveur de la société, par exemple, à travers des objectifs d'embauche comme les créations ciblées d'emplois au profit de populations particulièrement défavorisées.

De même, l'entreprise peut protéger les ressources de la planète et l'environnement en adoptant des mesures visant à réduire certaines consommations de matières essentielles comme l'eau et l'énergie, ou baisser l'usage de certains produits donnant lieu à la pollution et à l'émission de déchets et de produits toxiques. De plus, plusieurs entreprises peuvent avoir pour vocation la conception et la commercialisation de biens et de services dont les effets sont bénéfiques pour la société et l'environnement. Il pourra s'agir, par exemple, de systèmes

d'utilisation d'énergies renouvelables ou d'activités de recyclage et de traitement de déchets industriels.

A cet effet, il en sort que la responsabilité sociale et environnementale représente un facteur contribuant à l'amélioration des performances des entreprises, et constitue un élément de leurs stratégies qui tente de renforcer la légitimité organisationnelle (El Haddad et Alaoui, 2020). Cela signifie que les aspects d'ordre sociétal et environnemental de la performance sont bien présents dans les questions relatives au pilotage de la performance.

En somme, l'entreprise doit satisfaire ses différentes parties prenantes (actionnaires, clients, fournisseurs, salariés, partenaires, environnement, société). La qualité de la gestion partenariale peut être appréciée selon des indicateurs qui renseignent sur le niveau de satisfaction de ces principaux acteurs. Ainsi les résultats performatifs varient en fonction de plusieurs déterminants, notamment la collaboration.

A cet effet, la collaboration, la confiance et l'échange auront un impact positif sur la performance des entreprises et, de fait, sur la fondation d'une collaboration performante. Selon Frimousse et Peretti (2020), toute stratégie d'alliance est basée sur la confiance, puisqu'il s'agit d'une transition vers une organisation dans laquelle la confiance sera le vecteur premier de la performance collective.

Il s'avère donc que la confiance constitue un élément clé qui représente la fondation d'une collaboration performante. Par conséquent, la coopération et la confiance auront un impact positif sur le succès des projets collaboratifs (Turner et Müller, 2004). En même temps, la culture d'une gestion collaborative met en lumière l'importance de développer les capacités d'échange et de partage, puisque la confiance mutuelle est une variable incontestable d'une gestion efficace des parties prenantes.

Finalement, les pratiques collaboratives et la confiance deviennent des facteurs décisifs dans la performance des organisations, puisque le manque de confiance peut entraver toute relation collaborative (Turner et Müller, 2004). Dès lors, tout comportement éthique ou social à adopter mutuellement par les partenaires contribue au renforcement de la confiance et entretient des relations gagnantes et durables (Frimousse et Peretti, 2020).

#### 4. La performance globale de l'entreprise entre les aspects financiers et non financiers

La performance s'applique à un ensemble de connaissances répertoriées dans la littérature, notamment la stratégie, la comptabilité, le marketing, la finance et même la sociologie, avec plus ou moins la même signification, mais dans des perspectives différentes. Dans une perspective stratégique, la performance doit être mesurée afin de déterminer l'efficacité des décisions économiques et de gestion.

La performance est un thème récurrent, largement et vaguement utilisé dans tous les domaines de la gestion. Bien que ce soit devenu un concept prioritaire dans presque toutes les entreprises, une définition claire et explicite fait toujours défaut. Le concept est évolutif à travers les rôles assignés à l'entreprise sur plusieurs périodes. Lebas (1995) a annoncé que peu de gens s'accordent sur ce que veut dire vraiment la performance, il peut avoir une signification, allant de l'efficacité à la robustesse en passant par la résistance ou le retour sur investissement, ou une multitude d'autres définitions jamais complètement spécifiées.

Dans le contexte industriel, plusieurs auteurs ont tenté d'associer la performance par rapport à d'autres concepts tels que l'efficacité, l'efficience et la pertinence. Neely (2007) définit la performance comme une mesure utilisée pour quantifier l'efficacité d'une action. Cette définition ne prend pas en compte l'aspect qualitatif de la performance tel que l'innovation (Rosenberg et al., 1992). Fortuin (1988) a proposé une définition similaire, cette définition contextualise la performance mais se concentre toujours sur les éléments d'efficience et d'efficacité.

En général, le concept de performance repose sur l'idée qu'une entreprise est l'association volontaire d'actifs productifs, notamment de ressources humaines et matérielles, dans le but de réaliser un objectif commun (Barney, 2002). Ceux qui apportent les capitaux ne les engageront dans l'entreprise que dans la mesure où ils sont satisfaits de la valeur qu'ils reçoivent en échange, par rapport aux autres utilisations des actifs. En conséquence, l'essence de la performance est la création de valeur. Tant que la valeur créée par l'utilisation de ces actifs apportés est égale ou supérieure à la valeur attendue par ceux qui apportent les actifs, les actifs continueront d'être mis à la disposition de l'entreprise et celle-ci continuera d'exister.

Par conséquent, la création de valeur définie par les actionnaires constitue le critère de performance global essentiel pour toute entreprise. La manière dont cette valeur est créée est l'essence de la plupart des recherches empiriques en gestion. La performance est un concept contextuel associé au phénomène étudié. Dans le contexte de la performance financière d'une



entreprise, la performance est une mesure du changement de la situation financière d'une entreprise ou des résultats financiers résultant des décisions de gestion et de l'exécution de ces décisions par les membres de l'entreprise.

Étant donné que la perception de ces résultats est contextuelle, les mesures utilisées pour représenter la performance sont sélectionnées en fonction de la situation de l'entreprise observée. Sa mesure a connu une grande évolution, le commencement a été dans le domaine de la comptabilité en passant aux informations provenant de la production, du marketing, de la gestion des ressources humaines et de la stratégie d'entreprise. Ces domaines ont élargi le rôle de la performance dans les entreprises, et ils ont un impact considérable sur la performance globale de l'entreprise.

L'approche « Balanced Scorecard », développée par Kaplan et Norton (1992), combine des perspectives comptables historiques ainsi que des mesures opérationnelles qui capturent des informations sur les performances futures attendues. Par conséquent, il est nécessaire de déterminer les facteurs et les critères qui obligent les entreprises à concevoir leurs systèmes de mesure de performance. L'identification de tels facteurs ou tendances constitueront les forces motrices de l'évolution de la mesure de la performance et aideront à identifier les défis pour la conception future des systèmes de gestion de la performance de l'entreprise.

L'importance de l'utilisation d'un système de mesure de performance non financière, découle de la capacité de l'entreprise à dégager de la valeur de son actif incorporel. L'intégrer avec précision est souvent mis en évidence (Ittner et Larcker, 1998 ; Kaplan et Norton, 1992). Les mesures de performance non financières ont la capacité de prédire les performances financières au lieu de résumer uniquement le passé, chose qui a été souvent assurée par les mesures financières. Afin d'assurer un succès durable sur une longue période, les entreprises doivent employer des mesures non financières et suivre non seulement les performances financières, mais aussi autres variables, telles que la qualité, l'innovation, la satisfaction du client, la flexibilité, l'efficacité des processus et la collaboration.

Malgré les nombreux avantages découlant d'une bonne gestion des actifs immatériels par le biais des mesures non financières, peu d'entreprises parviennent à rendre opérationnels ces avantages. Selon Ittner et Larcker (1998), la principale erreur est que les entreprises n'arrivent pas à identifier, analyser et appliquer les bonnes mesures non financières. Les informations relatives aux actifs incorporels doivent être dérivées des mesures appropriées, elles doivent être comparables. Elles doivent être vérifiables et comprises par les parties prenantes.

Les entreprises sont confrontées à des grands défis dans la mesure où les indicateurs ne sont pas régis par des principes comptables, donc l'absence des mesures standardisées et manque de comparabilité entre les entreprises. A cela s'ajoute l'absence d'une normalisation et d'une gouvernance se traduisant par des mesures non financières susceptibles d'être manipulées par la comptabilité financière.

Ainsi, les entreprises courent le risque de définir des mesures erronées pour les actifs non financiers, ce qui peut alimenter un comportement erroné de la part des partenaires ou alliés, conduisant finalement à la divergence des mesures financières et non financières. Par conséquent, il existe un besoin inhérent à des structures et des processus organisationnels et managériaux, qui sont capables de capturer et de traiter les informations souvent complexes et multiformes.

## Conclusion

Traditionnellement, l'économie est pensée comme une science qui consiste à optimiser une fonction-objectif. Elle traite la gestion des équilibres et la conception des politiques économiques afin de maximiser la richesse des nations. Néanmoins, la science économique est concernée également par la gestion de l'équité et la répartition des richesses. En ce sens, l'objectif de l'économie ne peut se limiter à rediriger les investissements vers les secteurs les plus performants et sanctionner ceux les moins performants. Dans ce cadre, les entreprises sont amenées à jouer un rôle essentiel pour soutenir l'économie et développer des solutions innovantes qui façonneront la reprise économique et au-delà.

Il s'avère que le constat le plus certain est que ce contexte de coronavirus appelle les entreprises à se réinventer pour transformer les menaces en opportunités. Il s'agit de traverser cette période incertaine en conduisant des changements selon des politiques capables de promouvoir leur performance. Pour cela, ces entreprises doivent se réinventer car la crise a permis de révéler leur réelle capacité de résilience organisationnelle. De plus, ce contexte de la pandémie représente une chance inouïe pour la conduite des changements, dans la mesure où cette crise est devenue un vrai catalyseur de changements managériaux (Frimousse et Peretti, 2020). Par conséquent, ce contexte permet de renouveler le management surtout les systèmes de pilotage de la performance.

Dans ce contexte de pandémie sans précédent, et partout dans le monde, les organisations doivent apprendre à collaborer davantage et à coordonner les tâches selon des stratégies collaboratives et solidaires. Les répercussions seront positives surtout pour les entreprises qui ont réussi à mettre en place des pratiques collaboratives et de nouvelles façons de travailler selon un management basé sur la confiance (Frimousse et Peretti, 2020). Il semble que la collaboration, la coordination et la confiance sont des outils qui permettent d'assurer une exécution efficace et inclusive de la reprise économique.

Or, la recherche de l'efficacité économique pourrait permettre aussi aux entreprises de prendre soin des ressources limitées sur la planète et d'améliorer le bien-être social en vue d'une croissance durable et soutenable. Il s'agit de prendre des engagements pour atteindre des objectifs socioéconomiques et d'appliquer des mesures de protection environnementales et sociales. Cela exigera de revoir l'organisation des activités productives et les modes de collaboration afin de créer une économie innovante et résiliente à laquelle toutes les sociétés aspirent (Sinapin, 2020).

Ainsi, au niveau collectif, il faut mettre en place de nouveaux dispositifs de management qui permettent de développer simultanément des comportements concurrentiels et coopératifs afin d'opérationnaliser le concept de résilience organisationnelle, et promouvoir la performance sociétale et environnementale. Par ailleurs, malgré l'effort qui a été déployé, les résultats enregistrés demeurent très limités en matière de convergence de l'effort public à cet égard (OCDE, 2018).

Dans le même ordre d'idées, la responsabilité sociétale dépasse le cadre purement économique, elle tente d'atteindre un comportement qui répond aux valeurs et aux attentes de la société. Cependant, la dimension sociétale est encore loin d'occuper toute la place qui lui revient. A cet effet, la crise du covid-19 pousse à repenser les solidarités dans les différentes sociétés. De même, ce contexte de pandémie met en question les fondements de ce système économique basé sur la concurrence, les rivalités et la maximisation du profit (Eynaud et Carvalho de França Filho, 2019).

Pour cela, il faut revoir les méthodes de travail et repenser les modes de collaboration dans les relations collectives afin de mieux appréhender l'incertitude et instaurer des politiques solidaires. Cela exige de refonder les règles managériales en mettant l'accent sur la responsabilisation et l'engagement des entreprises, et en réinventant de nouvelles pratiques managériales. Par conséquent, un management qui repose sur la créativité, l'adaptabilité, l'agilité et la responsabilité, selon un nouveau modèle de collaboration, devient une nécessité et une priorité absolue pour faire face à un environnement devenu de plus en plus incertain.

Il est donc évident que ce contexte de crise va impacter les choix des entreprises. Ces choix concernent principalement les procédures de management, les stratégies relationnelles et les déterminants de la performance. Ces éléments vont sans doute impacter la nature de la rationalité individuelle (illustrée le plus souvent par l'intérêt) pour faire émerger une rationalité collective.

Ceci peut relancer et renforcer le débat sur le capitalisme et sur la possible transition vers un capitalisme différent qui serait plus inclusif. Ainsi une question cruciale s'impose : y aura-t-il transition vers un nouveau capitalisme après la crise ?

**Bibliographie**

Barney, J. B. (2002), *Gaining and sustaining competitive advantage* (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.

Battista Dagnino, G., Le Roy, F. et Yami, S. (2007), « La dynamique des stratégies de coopération », *Revue française de gestion*, vol. 33, n°176, pp : 87-98.

Boidin B. (2020), « Enfin la soutenabilité forte ? Économie hétérodoxe et monde post-Covid 19 », *Développement durable et territoires*, vol. 11, n° 2, Juillet 2020, pp : 1-9.

<https://doi.org/10.4000/developpementdurable.17572> [consulté le 14 octobre 2020]

Dudoit A. (2020), « COVID-19 - Réinventer nos modèles de gouvernance et d'opérations. Le point tournant pour le Canada et le Québec? », *Rapport Bourgogne 2020RB-03*, CIRANO. <https://www.cirano.qc.ca/fr/sommaires/2020RB-03> [consulté le 12 novembre 2020]

El Haddad M. Y. et Yazidi Alaoui O. (2020), « Quel engagement sociétal à l'ère de la pandémie du Covid-19 », *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, vol. 22, Issue 7, pp : 49-62.

Eynaud, P. et Carvalho de França Filho, G. (2019), *La solidarité : un impensé de la théorie des organisations ?* Dans : P. Eynaud et G. Carvalho de França Filho (Dir), *Solidarité et organisation : penser une autre gestion* (pp : 19-62). Toulouse, France : ERES.

Fortuin, L. (1988), « Performance indicators - Why, where and how? », *European Journal of Operational Research*, n° 34, pp: 1-9.

Frimousse S. et Peretti J-M. (2020), « Les répercussions durables de la crise sur le management », *EMS Editions « Question(s) de management »*, 2020/2, n° 28, pp : 159-243. <https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2020-3-page-105.htm> [consulté le 10 octobre 2020]

Hinti S. et Zahar A. (2020), « Covid-19 : Convergence des programmes budgétaires publics comme levier de performance face aux défis de la crise Cas du Maroc », *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, vol. 3, n° 3, pp : 443 – 463.

Ittner, C.D. and Larcker, D.F., (1998), « Are non-financial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction », *Journal of Accounting Research* n° 36, pp: 1-35.

Kaplan, R.S. and Norton, D.P., (1992), « The balanced scorecard-measures that drive performance », *Harvard Business Review*, n° 70, pp: 72-79.

Lebas, M. (1995), « Performance measurement and performance management », *International Journal of Production Economics*, n° 41, pp: 23-35.

Mendes J. M.(2020), « Le néolibéralisme et l'étatisme autoritaire en temps de crise : la pandémie du Covid-19 et la force de la confiance et de la solidarité », *Recherches & éducatives*, HS - Juillet 2020.

<http://journals.openedition.org/rechercheseducations/9233> [consulté le 13 octobre 2020]

Neely, A. (2007), *Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice*, 2nd Revised ed. Cambridge University Press.

OCDE (2020), *La crise du COVID-19 et la conduite responsable des entreprises*. Éditions OCDE, Paris.

<http://mneguidelines.oecd.org/COVID-19-and-Responsible-Business-Conduct-FR.pdf>  
[consulté le 13 octobre 2020]

OCDE (2018), *Examen multidimensionnel du Maroc : Volume 2. Analyse approfondie et recommandations, Les voies de développement*, Éditions OCDE, Paris.

[https://read.oecd-ilibrary.org/development/examen-multidimensionnel-du-maroc-volume-2\\_9789264298699-fr#page1](https://read.oecd-ilibrary.org/development/examen-multidimensionnel-du-maroc-volume-2_9789264298699-fr#page1) [Consulté le 12 novembre 2020]

Rosenberg, N., Landau, R., Mowery, D.C. (1992), *Technology and the wealth of nations*. Stanford University Press. Stanford, CA.

Sinapin M. N.(2020), *Les entreprises et l'après crise de Covid-19 : un nouveau modèle d'organisation agile entre efficience et résilience*. [Rapport de recherche] LITEM, Univ Evry, IMT-BS, Université Paris-Saclay, 91025, Evry, France.hal-02614407

<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02614407/document> [Consulté le 12 novembre 2020]

Turner, J.R.and Müller, R. (2004), « Communication and cooperation on projectsbetween the projectowner as principal and the project manager as agent », *European Management Journal*, vol. 22, n° 3, pp : 327-336.

## La performance dans le cadre d'investissement technologique

### Performance as part of a technology investment

*SLIMANI Hajar*

Enseignant chercheur  
Etablissement (ENCG)  
Université – UMI Maroc  
LEREMCE  
[h.slimani@umi.ac.ma](mailto:h.slimani@umi.ac.ma)

**ALAOUI ISMAILI Abderrahman**

Enseignant chercheur  
Etablissement (ESTF)  
Université – USMBA Maroc  
MIDLOG  
[abderrahman.alaouiismaili@usmba.ac.ma](mailto:abderrahman.alaouiismaili@usmba.ac.ma)

## Résumé

La performance des entreprises est le résultat de nombreux facteurs, parmi lesquels leur « *innovativité* ». Les investissements en technologie de l'information et de communication sont également vus comme un gage de compétitivité. Analyser la relation entre l'investissement TIC et la performance peut s'avérer très complexe, du fait qu'elle suppose de regrouper la performance en prenant en considération la multiplicité de ces critères et le processus d'investissement technologique avec son aspect polysémique et son développement permanent. Pour simplifier cette dualité on pourra commencer à priori par poser deux grandes questions :

- Quel est l'impact des investissements TIC sur la performance des entreprises ?
- Les entreprises qui adoptent plus d'innovation TIC sont-elles plus productives et performantes que d'autres ?

Les réponses à ces questions peuvent se montrer aussi difficiles qu'à la hauteur des contextes qu'elles cherchent à vérifier, On le constate dès qu'on entre dans le détail de ce qu'elles impliquent concrètement.

Dans ce chapitre, nous allons tester ces deux sources de performance (TIC et innovation) et étudier les synergies possibles liées à leur adoption par les entreprises.

**Mots clés : Investissement technologique ; TIC ; Innovation ; Changement ; Performance.**

## Abstract

The performance of companies is the result of many factors, including their "innovativeness". Investments in information and communication technology are also seen as a guarantee of competitiveness. Analyzing the relationship between ICT investment and performance can be very complex, as it involves grouping performance by taking into consideration the multiplicity of these criteria and the process of technological investment with its polysemic aspect and its permanent development. In order to simplify this duality, we can start by asking two main questions:

- What is the impact of ICT investments on business performance?
- Are companies that adopt more ICT innovation more productive and efficient than others?

Answers to these questions can be as difficult as the contexts they seek to verify. This becomes clear as soon as we go into the details of what they imply in practice.

In this chapter, we will test these two sources of performance (ICT and innovation) and explore possible synergies related to their adoption by firms.

**Keywords: Technological investment; ICT; Innovation; Change; Performance.**



## Introduction

La question de la contribution des nouvelles technologies à la performance de l'entreprise représente un sujet d'actualité majeur qui ne cesse de ponctuer les écrits et insuffler les débats. L'abondance littéraire sur ce thème s'est montrée riche en information, tout en révélant plusieurs recherches traitant un grand nombre de théories, mettent presque toutes en avant le besoin d'approfondir encore plus les recherches dans ce domaine.

Cependant, la connaissance scientifique au sujet de l'effet de l'investissement en TIC sur la performance de l'entreprise est loin d'être complète. Notre analyse théorique vise à étudier les technologies d'information et de communication sous différents aspects et nos préoccupations seront donc dirigées vers une problématique qui vise à déterminer : « Comment le processus d'investissement TIC combiné à une bonne démarche du changement, contribuerait à la performance technologique des entreprises ? » Afin de répondre à notre problématique, nous avons passé en revue, les références bibliographiques étudiées, traitant la relation étroite entre TIC, le changement, la performance et l'investissement technologique.

L'objectif du présent travail consiste principalement à l'établissement des éléments concourant à répondre à la problématique soulevée. Afin d'y aboutir, nous avons décliné ce travail en trois Axes : en premier nous allons aborder le concept de la performance ainsi que celui des TIC, par la suite nous allons analyser le lien existant entre ces deux concepts, qui sera complété à la fin par l'apport des différentes théories et surtout celles traitant l'évolutionnisme et la performance.

### 1. Performance et concepts liés aux TIC

La préparation au choix d'investissement implique d'organiser l'investissement en prenant en considération une succession d'étapes clés et de collecter toute l'information nécessaire à l'évaluation de sa rentabilité compte tenu des risques encourus. Un accent particulier est mis sur la performance du projet qui est un élément important pour l'évaluation de l'investissement.

Il faut rappeler dans ce sens les notions de base de la performance et de la place qu'elle occupe dans l'investissement technologique.

## 1.1. Concept et différents mesures de performance

### 1.1.1 La performance une notion polysémique

Le mot performance regroupe de nombreuses significations, en fonction des domaines dans lesquels il est utilisé. Son application à l'investissement technologique engendre de nouveaux usages, qui vont évoluer au cours du temps. Autrement dit, le mot performance entraîne des représentations différentes dans l'espace et dans le temps. En s'appuyant sur les travaux de Fidel Nwamen (2006), il est néanmoins possible de donner trois significations primaires au mot performance : le succès, l'action et la capacité.

- Le succès : c'est le fait de transmettre un résultat positif, la performance donne une image de la réussite propre à l'entreprise.
- L'action : peut désigner parallèlement les résultats et les actions mis en place pour atteindre un objectif.
- La capacité : la performance est assimilée au potentiel de l'entreprise son savoir-faire.

Bachet (1998) considère que la performance est « *une propriété émergente qui ne se réduit pas à la somme des performances partielles, mais à une performance globale qui repose sur un enchaînement vertueux entre l'économique et le social et sur le souci de la réussite à long terme* ».

Les frontières entre ces significations ne sont pas imperméables. L'association la plus fréquente entre ces sens. Est celle qui relie le résultat et le succès. Toutefois, en adoptant une vue plus processuelle, la performance peut aussi désigner des actions menant au succès. Dès lors, il convient de constater que la notion de performance n'est pas universelle. Le mot performance est polysémique. *Ce constat est primordial car il explique en partie les enjeux de l'appropriation de cette notion par les entreprises.*

### 1.1.2 Les critères d'évaluation de la performance

Clarifier le sens de la notion de performance ne permet pas, d'appréhender sa mesure au sein de l'entreprise. Les propos qui suivent tentent de clarifier les critères d'évaluation de la performance en s'appuyant sur la distinction opérée par Hoyer, Aaron et Weeterbeek (2006).

La première vision de la performance se dévoile avec l'institutionnalisation de la grande entreprise. La performance est alors envisagée comme la combinaison de trois critères fondamentaux : la pertinence, l'efficacité et l'efficience.

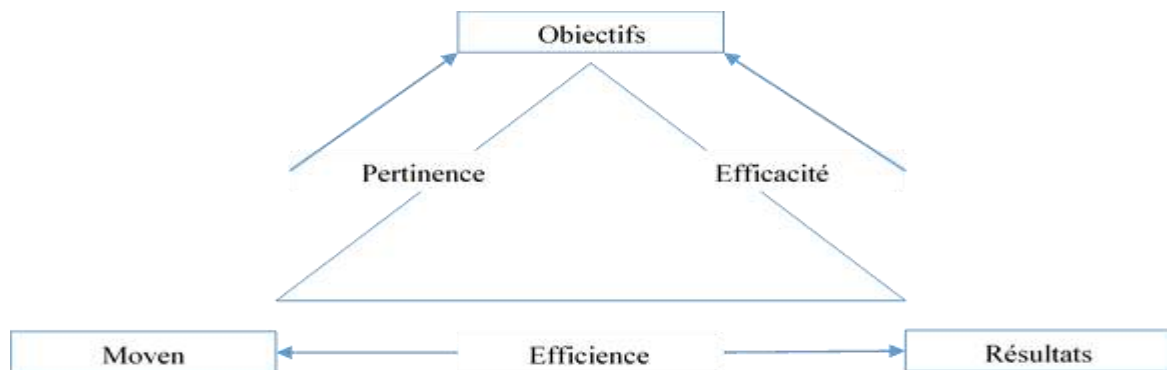
- Notion d'efficacité : dans le domaine de la gestion, la performance fait référence à un objectif à atteindre et pour atteindre cet objectif il faut bien évidemment être efficace.

Plus précisément l'efficacité qualifie la capacité d'une entreprise à parvenir à ses objectifs et réaliser les résultats escomptés.

- Notion d'efficience : l'efficience est un concept qui se rapproche plus ou moins de l'efficacité mais qui désigne l'optimisation des outils mis en œuvre pour atteindre un résultat. Elle se mesure sous la forme d'un rapport entre les ressources utilisées et les résultats obtenus.
- Notion de pertinence : la pertinence met en relation les objectifs ou les moyens de l'entreprise avec les contraintes de l'environnement externe qui pèsent sur elle. En exprimant une exigence d'adaptation.

Ainsi, on peut dire qu'une entreprise est performante si elle arrive en dépit des exigences et contraintes de l'environnement auxquelles est confrontée, à établir une adéquation entre les éléments de l'offre créatrice de valeur et les attentes du marché. Traditionnellement, la performance est représentée sous la forme d'un triangle comme le montre la (Figure N°1) dont les extrémités sont composées des objectifs de l'organisation, de ses moyens et de ses résultats.

**Figure N°1 : Les critères de la performance**



**Source :** *Management et évaluation de la performance 2017.p15*

À ce niveau on peut comprendre que l'association entre la pertinence, l'efficacité et l'efficience met en évidence la performance d'une entreprise.

Après avoir cité les critères d'évaluation de la performance, qu'en est-il de son aspect de mesure ?

### 1.1.3 Les critères de mesure de la performance

Dans la notion de performance les critères de mesure vont nous permettre de relativiser les objectifs au vue des moyens mobilisés qu'il s'agisse des moyens humains, financiers ou techniques. Ce premier questionnement est primordial, car il conditionne directement la qualité de la performance. Par exemple, des objectifs mal déterminés pourraient générer des effets négatifs. L'efficacité mesure ici le rapport entre l'objectif préalablement fixé et le résultat observé. La mesure d'efficacité est une mesure traditionnelle, qui rejoint les notions de résultat et de succès évoquées précédemment. Toutefois, cette trilogie de la performance est appréhendée comme le rapport entre les moyens utilisés et les résultats obtenus. Cette mesure met en évidence l'optimisation des moyens mobilisés pour l'action.

La mesure et l'analyse de la performance des entreprises constituent un sujet largement débattu dans la littérature : L'idée de Porter (1980) selon laquelle la performance des entreprises dépend de leur capacité à maîtriser mieux que leurs concurrents les forces qui structurent leur environnement, a dominé pendant longtemps l'analyse de la performance. Wernerfelt (1984) a remis en question cette vision en insistant sur les ressources productives tangibles et intangibles qui représentent des facteurs endogènes de performance au sein des entreprises. Pour Barney (1991), c'est l'hétérogénéité des ressources et surtout des compétences de l'entreprise qui est à l'origine d'un avantage concurrentiel et qui explique les différences de performance dans un même secteur d'activité. Dans le même ordre d'idées Bouliane, Guindon, Morin (1996), énonce quatre critères de mesure de la performance :

- La pérennité qui est représentée par la qualité du produit et le service, la rentabilité financière ainsi que la compétitivité.
- L'efficacité : qui peut être mesurée par l'économie des ressources
- Les RH : mesuré par la mobilisation, le rendement, le climat et le développement du personnel.

En conséquence, la performance de l'entreprise peut être mesurée par plusieurs manières reflétant ainsi à la fois l'hétérogénéité du concept et le défi de la mesurer.

### 1.2. Les approches de la performance selon les écoles de pensée

Nombreux sont les auteurs qui ont marqué l'histoire de l'organisation des entreprises et nous ont permis au fil du temps de comprendre la notion de la performance. Nous retiendrons, dans ce travail, les grands courants de pensée qui ont marqué directement le monde de l'entreprise. Les trois grands courants de pensée, à l'origine de ces écoles, sont :

▪ ***Le courant de pensée empirique :***

Qui se réfère aux praticiens, aux dirigeants d'entreprise et aux ingénieurs : ce courant se base sur deux axes l'un est d'ordre scientifique, l'autre est organisationnel. L'entreprise est alors considérée comme une machine, dont les ouvriers sont l'un des rouages. Taylor, Fayol et Max Weber sont les premiers fondateurs de cette pensée empirique avec un ensemble de concepts et principes communs s'appuient sur la productivité et l'efficacité pour atteindre la performance voulue. La plupart des recherches classiques se focalise sur : (la maximisation de la production, minimiser les coûts, utilisation optimale des ressources, spécialisation des tâches et une bonne technique).

▪ ***Le courant de pensée qualitatif :***

Qui met, au centre de sa réflexion, l'homme dans le contexte de l'entreprise : vers la fin des années 1930 l'école classique arrive à ses limites à travers un absentéisme important et une montée des conflits sociaux, chose qui a favorisé le développement d'un nouveau modèle fondé sur le courant de pensée qualitatif. Ce courant met l'homme au centre de sa réflexion en lui rendant sa dignité et en donnant au travail un sens plus humain. Il est connu aussi sous le nom de l'école des relations humaines, son principe de base est de faire ressortir l'impact des facteurs psychologiques sur la productivité des entreprises. En insistant sur la notion de groupe, la responsabilisation de l'individu, l'intérêt donné au travail et la reconnaissance sociale des individus.

▪ ***Le courant de pensée quantitatif, d'inspiration mathématique :***

En instaurant de bonnes relations dans l'entreprise et en créant un sentiment de bien-être et du confort, des conditions favorables d'ambiance peuvent effectivement prévenir les conflits. Mais ils ne constituent pas à eux seuls des finalités suffisantes pour attendre la performance. En s'inspirant de ce concept, les mathématiciens et les empiristes se sont révoltés contre les pratiques et les théories de leurs prédécesseurs et leur principe peut être résumé comme suite : Ce courant fait appel aux disciplines scientifiques, qui utilisent les mathématiques, pour mettre en place des outils d'aide à la prise de décisions. Il a été favorisé par le développement de l'informatique, et a permis de codifier les méthodes de gestion de projet. Les principes qui caractérisent ce courant sont : la formalisation mathématique des problèmes de gestion, le traitement de l'information, le développement d'outils d'aide à la prise de décision, le développement des méthodes de gestion de projet et l'utilisation des moyens informatiques.

▪ ***L'école néo-classique :***

En revanche l'école néo-classique est une école qui a su tirer profit des écoles précédente, elle a été inspirée de l'école classique, poursuit son œuvre en utilisant les acquis du courant psychosociologique de l'école des relations humaines, et emprunté les outils développés par le courant mathématique. Elle s'est développée sur des bases pragmatiques résultant de l'expérience des dirigeants d'entreprises et de la réflexion des grands cabinets de conseils. Son principe est : (la maximisation du profit, qui est un indicateur de mesure de performance). Les auteurs de ce courant visent à transmettre un minimum d'expérience aux chefs d'entreprise à travers des études de cas spécifique à chaque courant.

Après avoir analysé la performance dans son aspect globale et à travers les différents courants de pensée, nous allons aborder dans ce qui suit les différentes approches de la performance.

**1.3. Les différentes typologies de la performance**

La performance comme nous venons de voir a connu dans ses critères de définition plusieurs étapes et peut être interprétée de diverses manières à chaque niveau d'analyse. Chaque différent auteur l'aborde selon sa propre vision ce qui justifie le nombre important de modèles théoriques proposés dans la littérature.

Le débat sur la performance invite les entreprises à compléter les critères de gestion exclusivement financiers et économiques par des mesures décrivant d'autres aspects de leur fonctionnement.

Dans cette partie nous allons mettre en évidence les différentes composantes de la performance à savoir : la performance organisationnelle, la performance stratégique concurrentielle et la performance humaine :

▪ ***La performance organisationnelle :***

C'est une performance qui consiste à maximiser la production de l'entreprise en respectant quatre facteurs essentiels de l'efficacité organisationnelle à savoir :

- Le respect de la structure formelle.
- L'intégration organisationnelle.
- La qualité de circulation de l'information.
- La flexibilité de l'entreprise.

C'est la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre.

▪ ***La performance stratégique et concurrentielle :***

C'est une performance que l'entreprise met en place pour améliorer la qualité de la stratégie axée sur la compréhension de l'environnement concurrentiel, c'est-à-dire lorsque l'entreprise va prendre en considération les anciennes et les nouveaux concurrents dans sa stratégie, elle pourrait augmenter son niveau de compétitivités sur le marché.

▪ ***La performance humaine :***

La performance humaine s'analyse à travers le résultat obtenu par les salariés sur les postes de travail dans un groupe, un service ou une entité entière. Ce résultat est exprimé par la richesse créée, la valeur ajoutée produite, le supplément de valeur donné à l'unité et l'amélioration de l'implantation dans l'environnement. Par conséquent, et en se référant aux travaux de Chaabouni (1992), voici quelques critères d'évaluation de la performance humaine :

- La productivité du personnel.
- L'engagement du personnel.
- Les compétences du personnel.
- La satisfaction au travail.
- L'initiative.
- La rapidité de prise de décisions.

▪ ***La performance financière :***

La performance financière est basée sur un objectif financier qui permet de maximiser la valeur totale de l'entreprise et de créer le meilleur degré de rentabilité. On trouve dans cette performance deux types de décisions : Les décisions relatives aux finances et les décisions d'investissement qui vont conduire à la maximisation de la valeur ajoutée de l'entreprise.

Cependant, deux approches fondamentales quantitatives et qualitatives permettent d'appréhender plus la notion de performance :

L'aspect quantitatif : Pour bien comprendre cet aspect, rappelons brièvement la définition classique de l'entreprise : elle a été longtemps considérée par les économistes comme une unité de production de biens ou de services, les richesses créées par l'entreprise servent à rémunérer l'ensemble des agents économiques ayant participé à l'activité de production. Il faut noter que la part de chaque agent à la richesse créée, dépend du degré de participation de celui-ci et bien évidemment chacun des participants attendent en ce qui le concerne une récompense particulière de son action.

L'aspect qualitatif : la performance peut être vue ici par sa capacité à faire le lien entre sa mission et la gestion de ses ressources. Cet aspect nous intéresse particulièrement, du fait

qu'un certain nombre d'éléments peuvent affecter la performance des entreprises venant de son environnement interne. Ce qui nous amène à comprendre que la nature de l'activité ainsi que la qualité du personnel peuvent aussi être des éléments explicatifs de la performance.

Toujours sur le plan qualitatif, la performance de l'entreprise peut être définie comme un ensemble d'actions managériales qui vise à la réalisation des objectifs attendus, spécifie les activités à accomplir, contrôle l'information.

De ce fait, une définition de la performance dans un contexte purement économique ne pourrait pas satisfaire des utilisateurs cherchant la continuité d'exploitation ou des décideurs souhaitant le retour sur investissement. Ce dernier volet de la performance nous donne une vision contradictoire et différente.

## **2. TIC et performance au niveau des entreprises**

Dans une période marquée par l'évolution rapide de la technologie, les entreprises sont conduites à réfléchir très tôt sur la mise en œuvre des solutions techniques innovantes pour obtenir des gains de productivité et jouir d'un avantage compétitif sur les concurrents. La multitude d'avantage qu'une entreprise peut avoir en favorisant l'investissement dans les Technologies d'information et de communication qui sont souvent présentées comme un vrai avantage concurrentiel pour les entreprises.

Nous souhaitons cependant, réaliser un état de l'art des différents travaux théoriques afin d'analyser l'impact des TIC sur la performance des entreprises.

### **2.1. L'impact des investissements en TIC sur la performance des entreprises**

Plusieurs travaux ont tenté d'expliquer l'impact de l'adoption des TIC sur la performance des entreprises, ces études souvent de nature économétrique ont permis d'obtenir des résultats plus au moins convaincants : Par exemple, Lefebvre et Drew (2003) qui énonce que « *L'adoption des TIC est une condition nécessaire mais pas suffisante pour augmenter la productivité et la performance et renforcer la compétitivité* ». Menon et al. (2000) et Devaraj et Kohli. (2003) soutiennent l'idée de l'existence d'une relation positive entre les TIC et la performance organisationnelle. Brynjolfsson et Hitt (2003) ont démontré que le rendement de l'investissement dans les TIC ne se produit pas immédiatement, mais avec un décalage de temps important. Huang et Liu (2005) concluent que l'investissement en TIC seul n'a pas d'impact direct sur la performance des entreprises.

Cependant, la majorité des recherches empiriques disponibles indique que l'effet des TIC sur la productivité est positif et significatif. Pour Cardona (2013) « *Les entreprises consacrent*



*d'importants investissements dans l'adoption des TIC afin de devenir plus compétitives et performantes* ». Paré et Sicotte (2004) « *les gains se produisent principalement ou uniquement lorsque cette adoption est accompagnée d'autres changements et investissements tels que la formation de la main d'œuvre et d'autres changements organisationnels* ». Et plusieurs auteurs ont souligné que pour avoir un impact sur la performance des entreprises, les investissements dans les TIC doivent être combinés avec des investissements complémentaires dans les pratiques de travail, le capital humain et la restructuration des entreprises. Hempell (2005) apporte cependant une nuance méthodologique importante sur le sujet. Il semble que les entreprises bien dirigées utilisent plus les TIC et donc qu'à la base les entreprises qui investissent en TIC sont déjà beaucoup plus productives et performantes, que les autres. Et affirme que les entreprises ayant une expérience innovante sont particulièrement bien préparées à faire un usage productif des TIC en introduisant des innovations complémentaires appropriées. Mais si les entreprises productives ont tendance à investir plus en TIC, rien ne garantit que ce soit à cause de ces investissements qu'elles sont plus performantes.

Enfin, il paraît logique de raffiner à nouveau le niveau d'analyse et de passer de l'entreprise au projet d'investissement TIC proprement dit. Notre étude vise à éclaircir la dynamique entre investissements en TIC et la performance en examinant l'implantation d'une technologie spécifique. Et comme en théorie il paraît nécessaire d'analyser tous les autres facteurs qui pourraient influencer cette performance.

Les prochains chapitres décrivent ces éléments. Dans l'ensemble, la littérature sur la performance et l'investissement dans les TIC nous a permis de conclure quelques faits essentiels :

- Tout d'abord, la plupart des études montrent un impact positif, important et significatif des investissements dans les TIC sur la performance.
- Deuxièmement, la littérature comprend également d'autres facteurs qui peuvent amplifier l'impact des investissements en TIC ou qui peuvent être complémentaires.

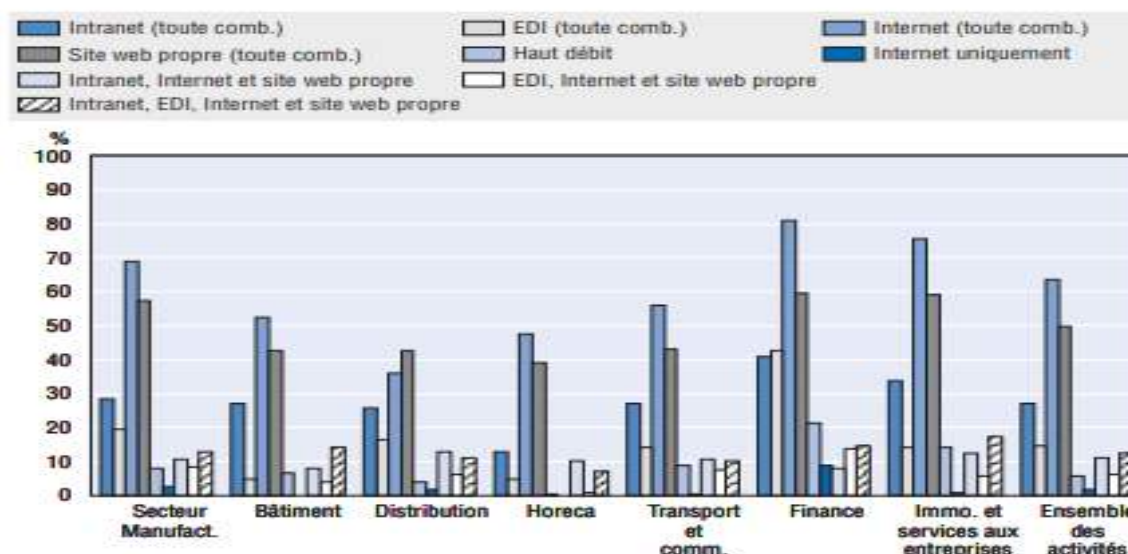
**Tableau N°1** : Résumé de d'autres études empiriques au niveau de l'entreprise

Impact	Article	Données	Concluions
+	Atzeni et Carboni (2006)	Firmes manufacturières italiennes en 1997	Les TIC ont un impact sur la croissance beaucoup plus grand que la part des investissements qu'elles représentent.
	Stiroh (2001)	3 secteurs entre 1987-1999 Industries productrices de TI Industries utilisatrices de TI Autres	Les industries qui utilisent intensivement les TI ont connu une accélération plus grande de leur productivité que les industries non intensives en TI
+ -	Hempell (2005)	Firme de services allemands entre 1994 et 1999	Les firmes bien dirigées sont souvent des utilisatrices intensives de TIC.
	Mashal (2006)	Plus grande banque jordanienne entre 1985 et 1999	Effet non significatif pour le modèle de base. Effet significatif pour les modèles avec impacte retardé.
	Ossei-Bryson (2006)	Grandes entreprises américaines entre 1988 et 1992	Les investissements en TIC ont un impact positif sur la productivité conditionnelle à des investissements complémentaires
Ø	Ataay(2006)	31 entreprises industrielles listées par l'Istanbul chamber of industry en 2002	Ne trouve pas de relation significative entre l'option de technologie et la productivité.

Source : *Productivité et technologie de l'information* .2009. p. 9

## 2.2. L'indice TIC et la performance des entreprises

Toutefois, un nombre important d'études au niveau de l'entreprise tend à indiquer l'incidence des TIC sur la performance des entreprises (Brynjolfsson et Yang, 1996, Menon et al. (2000) et Devaraj et Kohli. (2003) Hempell (2002) Cardona, (2013). Cependant, certaines recherches tempèrent cette idée, en ne validant pas de relation directe. La plupart de ces recherches étaient également centrées avant tout sur la productivité du travail et les conséquences de l'utilisation de l'informatique, et non sur les incidences des TIC sur les performances. De plus, la majorité de ces études s'appuyaient sur des sources privées, car on ne disposait pas encore de sources officielles. L'analyse de l'OCDE dispose aujourd'hui d'indications provenant d'un grand nombre d'études au niveau de l'entreprise, qui approuve que l'utilisation des TIC a une incidence positive sur les performances de l'entreprise. Ces incidences peuvent varier selon chaque activité présentée dans la figure ci-dessous (Figure N°2).

**Figure N°2 : Utilisation des technologies de réseaux des TIC par activité**

Source : OCDE, 2003 : Les TIC et la croissance économique

L'illustration indique la productivité relative parmi les utilisateurs de technologie par rapport à des groupes n'utilisant aucune technologie de pointe. Les groupes de technologies considérés sont les suivants :

- Groupe 1 : logiciel.
- Groupe 2 : matériel.
- Groupe 3 : communications.
- Groupe C1 : logiciel et matériel.
- Groupe C2 : logiciel et communications.
- Groupe C3 : matériel et communications
- et Groupe C4 : logiciel, matériel et communications.

La figure illustre les conclusions les plus fréquentes d'un grand nombre d'études au niveau de l'entreprise et indique que les entreprises qui utilisent les TIC ont une meilleure productivité. La figure montre aussi que certaines technologies de l'information et des communications sont plus importantes que d'autres pour améliorer la productivité. De plus, les retombées des TIC semblent être conditionnées par des effets qui sont en fonction du secteur.

### 2.3. Les facteurs influant sur l'incidence des TIC

Toujours en s'inspirant des mêmes études précédentes de l'OCDE, nous retrouvons que l'utilisation des TIC a bien une incidence sur la performance des entreprises, mais essentiellement, ou uniquement, quand elle s'accompagne d'autres changements et investissements.

Aujourd'hui, on attribue généralement cela au fait que l'investissement dans les TIC s'accompagne d'autres dépenses, qui ne sont pas nécessairement comptabilisées dans les investissements. Nombreuses sont les études économétriques qui ont confirmé cette interprétation, indiquant que ces technologies ont surtout des effets dans les entreprises dont les qualifications du personnel ont été améliorées et dans lesquelles des changements d'organisation ont été introduits. Par contre l'innovation est un autre facteur important, dans la mesure où par leurs propres expérimentations, les utilisateurs contribuent à rendre plus utiles les investissements dans des technologies comme les TIC.

Cependant, les éléments récapitulés ci-dessus tendent à indiquer les principaux facteurs complémentaires qui sont associées à l'investissement dans les (TIC).

- ***Les Qualifications :***

L'analyse de l'OCDE regroupe un nombre appréciable d'études sur l'interaction entre la technologie et la qualification humaine, et de leur incidence conjointe sur la productivité. Ces études comportent des données sur les qualifications des travailleurs ou sur leurs professions, certaines prennent en compte le capital humain par le biais des salaires de façon positive avec les qualifications. D'autres n'ont pu trouver aucune corrélation entre l'adoption des technologies. La majorité de ces études confirment la complémentarité entre la technologie et les qualifications.

- ***les Facteurs liés à l'organisation :***

Les études montrent que les retombées des TIC sont maximales quand l'investissement dans ces technologies est associé à d'autres changements organisationnels, tels que nouvelles stratégies, nouveaux processus ou nouvelles structures. L'élément commun à toutes ces pratiques est qu'elles impliquent les décideurs et les travailleurs, ces changements peuvent varier selon chaque entreprise et selon chaque secteur indiquent en moyenne une incidence positive de l'investissement dans les TIC, mais avec des variations selon les organisations.

- ***La taille et l'âge de l'entreprise :***

Plusieurs études ont porté sur la relation entre les TIC et la taille de l'entreprise. Cette relation peut s'exprimer de différentes façons. La plupart de ces études observent que l'adoption de technologie de pointe comme les TIC, augmentent avec la taille des entreprises et des établissements et que les grandes entreprises sont plus susceptibles à utiliser les technologies que les petites entreprises. Ces différences sont dues en partie à des usages différents des technologies de chacune des types d'entreprises.

L'interaction entre la taille et l'âge est également importante, car elle fournit un lien avec la création d'entreprise, il faut noter aussi que l'âge pourrait avoir un rôle, selon la taille de l'entreprise. Les établissements nouveaux sont davantage susceptibles d'adopter des technologies de pointe que les établissements anciens. Il est important de signaler que l'accroissement de l'adoption des TIC était dû à l'apparition de nouvelles entreprises et à la disparition des autres.

▪ ***L'innovation :***

Plusieurs études soulignent le lien important entre l'utilisation des TIC et la capacité d'une entreprise à innover. On peut déduire d'après les recherches que l'utilisation productive des TIC est étroitement liée à l'innovation d'une part et à la reconfiguration des procédés d'autre part. De plus, l'introduction des TIC présente un grand nombre de similitudes avec l'innovation, car elle a un caractère risqué et incertain. Les études figurant dans les travaux d'OCDE confirment également ce lien.

Ainsi, le changement organisationnel et l'adoption de technologies de pointe ont augmenté la capacité des entreprises à s'ajuster à l'évolution des conditions du marché, via l'innovation technologique.

▪ ***La concurrence et rôle de l'expérimentation et de la gestion :***

Dans une économie de plus en plus concurrentielle, l'adoption des TIC peut procurer aux entreprises une arme stratégique importante leur permettant de gagner des parts de marché en améliorant leur productivité. Les études au niveau des entreprises soulignent également que les changements dans la structure du capital et la gestion sont des éléments importants à prendre en considération dans l'adoption de la technologie. Le résultat de ces études montre que leur l'introduction peut aider les entreprises à gagner des parts de marché et réduire la perspective d'éviction.

▪ ***Le temps :***

Le temps est nécessaire pour s'adapter aux TIC, il n'est guère surprenant que les avantages des TIC puissent n'apparaître qu'après un certain délai. C'est ce que montre par exemple la relation entre l'usage des TIC et l'année où les entreprises l'ont adopté pour la première fois. L'analyse de l'OCDE révèle aussi le rôle joué par le temps. Les résultats montrent un effet positif qui se fait remarquer dans les premières années mais semblaient s'atténuer lorsque les entreprises après la hausse de la productivité due à la nouvelle technologie, sont revenues à leur trajectoire de croissance normale.

Finalement nous pouvons avancer que l'investissement dans les TIC est essentiel pour l'entreprise pour deux raisons : il fournit l'infrastructure numérique essentielle nécessaire pour l'échange des idées et des données, au sein des organisations d'une part et l'utilisation des TIC constituent une innovation de procédé qui contribue à des gains d'efficacité et à la croissance de la productivité d'autre part.

### **3. La Théorie évolutionniste et son apport pour la performance de l'entreprise**

Le développement de l'entreprise est une condition nécessaire pour assurer sa survie dans un environnement évolutif, il garantit une performance élevée. De ce fait, il nous est apparu intéressant de synthétiser cette première conception théorique par l'une des très célèbres théories suscitant l'évolution de l'entreprise pour survivre dans un environnement dynamique. Cette théorie est connue sous le nom de « *la théorie évolutionniste* ».

#### **3.1. La Théorie évolutionniste de l'entreprise**

Darwin est le premier fondateur de la pensée évolutionniste, dans ses recherches il a dénoncé la notion de « *génération spontanée* », qui a été déjà abordée par Lavoisier, connu dans le monde de la recherche sous le nom du père de la chimie moderne il avait, en outre, dit : « *Rien ne se perd, rien ne se crée. Tout se transforme* ». En appliquant cette notion de l'évolution à l'entreprise on peut adopter deux types de visions

- Une théorie évolutionnaire qui touche les mécanismes produisant le changement.
- Et celles des théories évolutionnistes qui s'attachent à la trajectoire du changement et à sa destination finale.

Dans cette recherche c'est la théorie évolutionniste de l'entreprise qui nous intéresse le plus et que nous souhaitons mettre en lumière. Cette théorie est née dans les années 80, l'ouvrage de référence est celui de R. Nelson Et S. G. Winter « *An evolutionary theory of economic change* » où l'auteur met l'accent sur l'ensemble des règles routinières permettant d'envisager la dynamique économique d'ensemble déterminant la performance. En guidant la trajectoire technologique, ces règles sont plus ou moins tacites et propres à chaque entreprise et leurs évolutions expliquent les trajectoires que l'entreprise devrait suivre. Il s'agit d'une approche alternative aux autres paradigmes pour interpréter le vrai fonctionnement des entreprises et de proposer une théorie générale du changement en économie. Les penseurs de cette théorie évolutionniste, se sont focalisés d'une part sur la notion de dépendance au sentier, exprimant l'idée que les trajectoires des entreprises se basent largement sur leur histoire particulière et des routines qu'elles ont réunies. La notion du temps est très importante ici car elle va conditionner le développement futur d'un certain nombre de routines organisationnelles et par

conséquent les choix stratégiques futurs de l'entreprise. Et d'autre part sur la nature des savoir-faire qu'elle a su accumuler « *la dynamique de compétences* » qui représente aujourd'hui un élément de différenciation primordiale pour les entreprises. Ces compétences contiennent par nature des facultés d'adaptation et d'apprentissage et pousse les chercheurs à considérer l'entreprise comme une institution sociale caractérisée par la manière de savoir-faire de certaines choses.

La théorie évolutionniste représente une préoccupation majeure pour de nombreux chercheurs qu'on peut regrouper généralement en deux courants théoriques. Le premier est d'ordre positif, qui s'appuie sur les différents travaux de chercheur en modèles biologiques et le deuxième est d'ordre critique qui vient de l'insatisfaction que ressentent les auteurs face à « *l'orthodoxie néoclassique* » poussant les évolutionnistes à remettre en cause l'hypothèse de maximisation du profit de la théorie néoclassique.

### **3.2. L'innovation et l'entreprise évolutionniste**

Nous pouvons déduire que l'objectif principal de l'entreprise selon l'approche évolutionniste ne se base pas essentiellement sur la maximisation du profit, mais sur les moyens qu'elle met en place pour assurer sa survie. Par conséquent, l'attention est portée d'une part sur les processus d'innovations et d'adaptations, ainsi que sur les capacités d'apprentissage et d'auto-organisation. Et d'autre part sur les interactions permanentes entre les différents agents que l'entreprise met au cœur de sa méthodologie.

Ainsi, l'entreprise évolutionniste se définit comme un ensemble dynamique de compétences composée d'individus distincts et dotés de caractéristiques cognitives qui leur sont propres.

Ce qui explique que les entreprises diffèrent selon la nature des savoir-faire qu'elle a su accumuler et mémoriser dans ses routines organisationnelles, autrement dit, les compétences mises en œuvre de façon routinière, répétées jour après jour et même améliorées par l'apprentissage.

Dans une autre mesure, une large part de la littérature aujourd'hui s'est focalisée sur l'analyse de la connaissance comme étant la ressource stratégique la plus importante pour l'entreprise et sa principale capacité à produire un avantage compétitif.

En effet, depuis la synthèse de Nelson et Winter, la connaissance tient une place privilégiée dans l'analyse néo-Schumpetérienne qui a constitué le premier pas vers une distinction devenue aujourd'hui usuelle dans les entreprises entre connaissance tacite et connaissance codifiée. La connaissance tacite fait référence à une connaissance difficilement codifiable ou transférable. Alors que la connaissance codifiée désigne la connaissance qui peut être

facilement transférée à travers le langage ou des artefacts. Après tout, la comparaison de ces deux théories montre deux points importants :

- Dans la théorie néoclassique, les technologies se développent à l'extérieur de l'entreprise, et que cette dernière se focalise sur l'adoption et la maîtrise de ces technologies.
- Contrairement à l'approche évolutionniste, qui voit que la technologie est pour une grande partie le résultat de l'expérience acquise par les entreprises dans la production, et donc des processus d'apprentissage. La technologie produite est alors spécifique à chaque entreprise qui l'adopte et cette spécificité revient au caractère tacite des connaissances accumulées au fil des années.

### 3.3. L'Apport de l'évolutionnisme et la performance des entreprises

L'apport de la théorie évolutionniste pour la performance de l'entreprise, consiste à remettre en question la logique purement économique de la théorie néoclassique, en insistant sur les deux concepts « *connaissance et apprentissage* ».

La vision de l'approche évolutionniste, prétend que la compétition est à la source de tout développement pour toutes configurations organisationnelles. Ce qui veut dire qu'une entreprise qui a été sujette de compétition élevée dans le passé, aura plus de chance d'acquies une meilleure performance dans le futur. Cette hypothèse met l'entreprise devant une situation de « *sélection naturelle* » qui consiste à développer en interne des compétences distinctives par l'apprentissage organisationnel pour éviter d'être éliminée par la concurrence.

Dans le sens inverse, si l'approche évolutionniste présente les compétences distinctives comme force pour la performance de l'organisation, elle aborde également les dangers et les faiblesses que les compétences acquises pourraient avoir sur l'organisation. La performance n'est donc pas le résultat d'un simple processus de sélection et d'apprentissage organisationnel mais le fait d'éviter la compétition ou s'opposer à la concurrence réduirait aussi la capacité et la performance de l'entreprise en tirant l'organisation vers le bas.

La réflexion évolutionniste refuserait alors le système fermé en insistant sur l'ouverture comme élément indispensable pour évoluer. De même, en intégrant les mouvements de l'environnement aux nouvelles connaissances, cette théorie accorde une grande importance aux critères qualitatifs (non-financiers) dans la mesure de performance.

*A ce stade, la logique évolutionniste apporte les bases méthodologiques pertinentes pour traiter la transformation de la performance organisationnelle.*



## Conclusion

Au terme de ce chapitre, nous nous sommes intéressés à l'étude des différents aspects des technologies d'information et de communication TIC. Nous avons analysé, à travers des théories, le rôle de cette dernière comme moteur de croissance économique. Nous avons souligné à quel point il est nécessaire d'investir dans les TIC pour augmenter la performance des entreprises. Cette performance qui peut être résumée par l'association des critères de cohérence, d'efficacité et d'efficience. Sans oublier que si cette conception de la performance est développée avec l'introduction des TIC, son application reste encore soumise à de nombreuses difficultés surtout quand elle est liée à d'autres concepts qui évoluent en permanence. Cela nous a permis la compréhension de quelques éléments clés à savoir :

- L'investissement dans les TIC est important pour l'augmentation de la performance des entreprises.
- La réussite de cet investissement nécessite l'intervention d'autres éléments complémentaires.
- Les éléments les plus solides quant à l'incidence de l'utilisation des TIC émanent des données au niveau de l'organisation et sa capacité à faire face au changement.

Cette démarche met en avant un ensemble d'éléments complexes comme le temps, la stratégie ou même le processus d'évolution organisationnelle, par le biais d'une valorisation des ressources et compétences et aussi à travers une bonne maîtrise des technologies de l'information. Le changement dans ce cas va permettre un dépassement des obstacles qui freinent la bonne marche des travaux d'investissements dans le domaine des TIC.

**Bibliographie**

Arena, Richard, et Nathalie Lazaric (2003). « La théorie évolutionniste du changement économique de Nelson et Winter ». *Revue économique* 54, no 2: 329–354.

Aubert, Benoit A., Laurent Da Silva, Blaize Horner Reich, et Charles-David (2013). *Sauvageau-Franche. Productivité et technologies de l'information. Centre sur la productivité et la prospérité*, HEC Montréal.

Bachet, Daniel (1998). « Quelle performance pour les entreprises et pour l'emploi ». *Revue Economie et Politique*.

Baudchon, Hélène, et Olivier Brossard (2001). « Croissance et Technologies de l'Information en France et aux États-Unis ». *Revue de l'OFCE*, no 1. 53–115.

Beckers, Pierre-Olivier (2014). *Management et évaluation de la performance : Un défi pour les organisations sportives*. De Boeck Supérieur.

Chaabouni, Jamil (1992). « Le concept de performance dans les théories du management : ambiguïté conceptuelle et potentiel fédérateur ». In Zghal R. & Chaabouni J. (éd. de), *La performance : théories, perceptions, pratiques*, Actes du colloque organisé par l'Equipe de recherche en gestion, Sfax : Faculté des Sc. éco. Et de gestion.

Deltour, François, et Virginie Lethiais (2014). « L'innovation en PME et son accompagnement par les TIC : quels effets sur la performance ? » *Systèmes d'information management* 19, no 2: 45–73.

Drevetton, Benjamin (2014). « Performance et pilotage organisationnels. Concepts et méthodes pour les organisations sportives ». *Management et évaluation de la performance : Un défi pour les organisations sportives*, 13.

Kalika, MICHEL (1988). « Structures d'entreprises : réalités, déterminants, performances. Paris ». *Economica*.

Kossaï, Mohamed (2013). « Les Technologies de L'Information et des Communications (TIC), le capital humain, les changements organisationnels et la performance des PME manufacturières ».

Lebas, Michel (1995). « Oui, il faut définir la performance ». *Revue française de comptabilité* 269: 66–71.

Nwamen, Fidèle (2006). « Impact des technologies de l'information et de la communication sur la performance commerciale des entreprises ». *La Revue des Sciences de Gestion*, no 2: 111–121.

OCDE (2008). « Mesurer les impacts des Tic au Moyen des statistiques officielles ». Direction de la science, de la technologie et de l'industrie comite de la politique de l'information, de l'informatique et des communications.

Paré, Guy, et Claude Sicotte (2004). « Les technologies de l'information et la transformation de l'offre de soins ». Cahier du GReSI 4 04–12.

Taylor, Frederick Winslow, et Le Chatelier (1911). Principes d'organisation scientifique des usines. Dunod et Pinat.

## **Formation des ressources humaines et performance d'une l'Université. Cas de Lubumbashi**

### **Human resources training and performance of a university. Case of the University of Lubumbashi**

#### **MUSHAGALUSA BIHEMBE Dieudonné**

Licencié en Gestion des Ressources Humaines, Assistant à l'Institut Supérieur de Commerce de Bukavu « ISC ». Doctorant en GRH à l'Université de Lubumbashi

[mushagabihembe@gmail.com](mailto:mushagabihembe@gmail.com)

#### **ISANGO AMINI Arsène**

Licencié en Gestion des Ressources Humaines, Doctorant en GRH-Université de Lubumbashi

[arseneisango8@gmail.com](mailto:arseneisango8@gmail.com)

#### **AFUA KININGA Scholastique**

Licenciée en Gestion des Ressources Humaines, Assistante à l'Institut Supérieur de Commerce de Bukavu « ISC », Doctorante en GRH à l'Université de Lubumbashi

[Scholaskininga2015@gmail.com](mailto:Scholaskininga2015@gmail.com)

#### **KITETE KABUNGULU Urbain**

Licencié en Économie Publique, Assistant à la Faculté des Sciences Économiques et de Gestion de l'Université de Lubumbashi

#### **MBAYA MUTSHI WA MUKANDA René-Gide**

Licencié en Gestion Financière, Doctorant en Gestion des Ressources Humaines à l'Université de Lubumbashi

[rgmbaya@yahoo.fr](mailto:rgmbaya@yahoo.fr)

## Résumé

En République Démocratique du Congo, les Etablissements d'enseignement Supérieur et Universitaire adoptent une culture de compétitivité et cette dernière ne peut s'acquérir que par la formation des ressources humaines disponibles, en commençant par celles qui constituent le corps scientifique. L'Université de Lubumbashi est l'une des universités congolaises compétitives et c'est une référence incontestable sur le plan académique, scientifique et administratif ; grâce aux ressources humaines déjà mises sur le marché du travail et au service de la communauté nationale et internationale.

Cependant, cette étude relève que certaines facultés disposent des ressources humaines dans tous les corps (académiques, scientifiques, administratifs, techniques et ouvriers) qui nécessitent une formation au regard de leurs missions à accomplir mais n'en bénéficient pas régulièrement. Ce qui pousse certains membres du corps scientifique à mener des démarches personnelles pour leur auto-formation selon leur filière. La motivation, la satisfaction et la fidélisation de ces ressources ne proviennent que de la formation, ce qui conduit à une performance même de toute la structure (Mbayo, 2019). Les perspectives de l'établissement, le volume des publications, la qualité des diplômés, la motivation du personnel scientifique, ce sont tant d'indices qui peuvent pousser la haute direction à identifier les besoins en formation des groupes bien définis (Kalunga Mawazo, 2018). L'Université de Lubumbashi, en sigle UNILU, est une des grandes universités de la République Démocratique du Congo (RDC).

**Mots clés :** Performance ; formation ; qualité ; enseignement ; université.

## Abstract

In the Democratic Republic of Congo, the Higher Education and University Institutions adopt a culture of competitiveness and this can only be acquired through the training of available human resources, starting with those who constitute the scientific body. The University of Lubumbashi is one of the competitive Congolese universities and it is an undeniable reference on the academic, scientific and administrative level; thanks to the human resources already put on the job market and at the service of the national and international community.

However, this study notes that some faculties have human resources in all the bodies (academic, scientific, administrative, technical and workers) which require training with regard to their missions but do not benefit from it regularly. This pushes some members of the scientific body to take personal steps for their self-training according to their field. The motivation, satisfaction and loyalty of these resources come only from training, which leads to the performance of the entire structure (Mbayo, 2019). The prospects of the institution, the volume of publications, the quality of graduates, the motivation of scientific staff, these are all indices that can push senior management to identify the training needs of well-defined groups (Kalunga Mawazo, 2018). The University of Lubumbashi, abbreviated UNILU, is one of the major universities in the Democratic Republic of Congo (DRC).

**Keywords:** Performance; training; quality; teaching; university.

## Introduction

Par son orientation philosophique, le dynamisme de l'autorité académique, le dévouement de la communauté estudiantine, l'Université de Lubumbashi est fortement sollicitée tant par les étudiants étrangers d'Afrique, pour les formations complètes, que par les étudiants européens, comme stagiaires et chercheurs. En plus des étrangers d'Afrique et d'Europe, on trouve à l'Université de Lubumbashi un formidable brassage de plus de 450 tribus nationales, formant une ambiance cosmopolite des chercheurs de toutes catégories appelés ici « KASAPARDS » (Unilu.ac.cd, 2019). La formation offerte aux ressources humaines de l'université et celles étrangères crée de la valeur pour cette établissement.

L'inscription à l'université de Lubumbashi requiert certains documents. Ils dépendent de la situation personnelle du candidat, du pays d'origine et des études que compte entreprendre le candidat. Des programmes d'inscription sont mis à la disposition des candidats sur le site internet de l'Université avec toutes les informations nécessaires.

Pour les inscriptions spéciales, il est pratiquement prudent pour le candidat de contacter d'abord le département ou la faculté concernée pour évaluation des conditions de l'admission. Plus concrètement, selon les qualifications précédemment requises du candidat, il aura droit aux dispenses des cours et aussi il aura des cours de complément qui ne doivent pas dépasser le nombre de cinq, auquel il sera obligé de commencer le cycle normalement.

L'objectif global de cet article est de déterminer les facteurs favorisant le développement personnel des membres du corps scientifique de la faculté des Sciences Economiques et de Gestion de l'Université de Lubumbashi plus particulièrement. Par la suite, identifier les mesures mises sur pieds par faculté pour soumettre ses membres du corps scientifique à une formation professionnelle. Cette étude retrace les avantages liés à la formation des R.H du corps scientifique.

Ainsi nous avons pensé apporter un plus sur cette situation en menant une étude comparative entre les formations reçues par le personnel scientifique et les performances organisationnelles attendues au sein de l'Université de Lubumbashi, à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion où nous avons été formés en gestion des ressources humaines.

L'approche mixte (qualitative et quantitative) mise sur pied dans cette recherche est fondée sur les entrevues semi structurées ou même non structurées dans le cadre desquelles le

modérateur ou l'interviewer travaille avec un guide de discussion ou un guide d'entrevue élaborée selon le sujet et la cible de l'étude. A cet effet, le chercheur dispose d'une certaine latitude pour adapter le guide de discussion ou guide d'entrevue selon les réponses et les expériences individuelles des participants. Les chercheurs peuvent ainsi éliminer des secteurs de questions qui ne génèrent pas beaucoup d'informations utiles et ajouter ceux qui sont plus prometteurs (Sem Mbimbi, 2013)

Notre approche ici, se base sur les documents présentant des effectifs ou nombre chiffré des ressources humaines déjà formées sur le plan académique et scientifique au sein des facultés de l'UNILU, plus particulièrement à la faculté des sciences économiques et de gestion.

Nous observons que des conférences, des séminaires, des journées scientifiques et colloques sont organisés au sein de cette faculté en vue d'améliorer la qualité de formation des ressources humaines du corps scientifique. Pour cette recherche certaines informations seront traitées à l'aide de l'outil Excel.

Dans cette étude, notre question de recherche est la suivante : *Comment la formation des membres du corps scientifique contribue-t-elle à la performance organisationnelle de l'Université de Lubumbashi en général et de la Faculté des Sciences économiques et de Gestion en particulier?*

Cette recherche aborde les points ci-dessous : La revue de la littérature, la théorie de la croissance endogène, le développement personnel, la formation, la performance, les principaux résultats de l'étude.

## **1. Revue de la littérature**

Certes, nous ne faisons figure de pionniers à la question relative à la formation des ressources humaines, cependant, les avis sont si partagés que nous essayons de rassembler certains d'entre eux pour aboutir à une démarcation de ceux précédents et parvenir à dégager l'originalité de notre recherche.

### **1.1. La théorie de la croissance endogène**

Cette théorie, développée par A ; Meignant (2001), cité par Mocket, stipule que la formation des compétences, faisant solution fondamentale et l'application des théories managériales évidemment qui visent le développement économique de l'entreprise dont la formation du personnel est l'un des éléments les plus importants (Yohari, 2018).

En effet, la théorie de la croissance endogène a une existence d'effet positif à long terme sur le niveau de l'emploi en incitant les salariés à investir dans leurs emplois, les entreprises à favoriser les gains de productivité et l'Etat à former sa population. Les efforts conjoints des entreprises, des salariés, et de l'Etat favorisent la croissance à long terme et donc le niveau de l'emploi. Ces efforts trouvent un bon résultat après la formation.

Les stratégies choisies, le système de communication, la capacité de répondre aux changements et le progrès économique de l'entreprise plus précisément la rentabilité de ses activités, sont les éléments qui soutiennent cette théorie.

## **1.2. La théorie du Développement personnel**

Les théories de développement personnel ont été fortement influencées par le philosophe grec Aristote (384 - 322 av. J.-C.) qui définit alors le développement personnel comme une catégorie de la sagesse pratique. Son concept de « Bonne Vie », engage l'individu à développer ses vertus (« arrêté ») pour atteindre l'« eudaimonia », que l'on traduit communément comme « le bonheur » mais doit être plus correctement compris comme « le bien-être » ou « le bien vivre ».

Aristote continue à influencer le concept de développement personnel occidental aujourd'hui particulièrement à travers le concept économique du capital humain ou les principes de la psychologie positive. La plupart des théories actuelles de développement humain et de psychologie positive se réfèrent implicitement à l'eudémonisme aristotélicien, courant philosophique qui pose comme principe que le bonheur ou le savoir être sont le but de la vie humaine (Benlalam, 2015).

Donc, le développement personnel renvoie à toutes les activités proposant de développer une connaissance de soi, de valoriser ses talents et potentiels, de travailler à une meilleure qualité de vie, et à la réalisation de ses aspirations et de ses rêves.

C'est ainsi que le développement personnel est indispensable pour un membre du corps scientifique car celui-ci préconise l'excellence par un assidu travail personnel.

## **1.3. De la formation et performance des ressources humaines à l'ESU**

Selon Alain Fernandez (2009), dans son article « *Vive la performance! 36 recommandations pour un management de la performance pleinement assumé* », dit que certaines habitudes ne font nullement partie de la performance, c'est le cas du culte de l'individualisme, du carriérisme et des compétitions internes. Celles-ci sont les conséquences d'une interprétation trompeuse de la performance. Ces dérives sont particulièrement symptomatiques du fonctionnement pathologique des organisations actuelles (Fernandez, 2009).



Selon Kalunga Mawazo (2018), dans son ouvrage, *le management des ressources humaines dans des organisations à haute antipodalité : capital-travail pourquoi et comment ?*, ce dernier revêt un grand intérêt pour les chercheurs en sciences économiques, en sciences sociales et en sciences managériales, etc. Il met un accent sur la formation en ressources humaines car elle est la clé de voûte de toute structure économique. Des études ont été menées et ont prouvé que la marginalisation de cette formation a conduit maintes entités à la décroissance et à la faillite.

L'Arrêté ministériel portant normes d'opérationnalisation des enseignements de 3<sup>ème</sup> cycle dans les Etablissements d'Enseignement Supérieur et universitaire, stipule que conformément au Vade-Mecum du gestionnaire d'une Institution d'Enseignement Supérieur et Universitaire (3<sup>ème</sup> édition juillet 2014), les études de 3<sup>ème</sup> cycle (DES/DEA et doctorat) constituent une étape nettement distincte de l'enseignement de deuxième cycle par leur finalité de former des spécialistes de haut niveau. Les candidats y acquièrent une connaissance approfondie dans un groupe de matières constituant leurs spécialités ainsi qu'un niveau élevé de maîtrise épistémologique et méthodique de leurs disciplines (Ministériel, 18. sept.2015).

Le Ministère de l'Enseignement Supérieur et Universitaire a mis en place des stratégies afin d'améliorer des performances de l'enseignement supérieur et universitaire à l'échelle mondiale (MINESU, 30. janv.2012).

Parmi ces stratégies il y a :

- ✓ Des normes internationales mises en place pour permettre la compatibilité des programmes et la mobilité des Enseignants et des Etudiants (LMD).
- ✓ Pour s'insérer dans cet environnement international, les Institutions d'Enseignement Supérieur et Universitaire de la RDC vont devoir investir pour faire évoluer leurs contenus des programmes, améliorer leur gouvernance, se désenclaver numériquement, entrer dans des partenariats stratégiques à l'international, promouvoir les enseignements multilingues et participer à des processus d'Assurance-Qualité internationaux.
- ✓ L'excellence universitaire se mesure essentiellement par l'existence d'un projet Institutionnel stratégique, la capacité à concentrer les talents pour la recherche et à innover, à mobiliser des ressources abondantes et à promouvoir la bonne gouvernance.

D'après le Vade-mecum du gestionnaire d'une institution d'enseignement supérieur et universitaire (2014). Celui-ci, en son article en son article 11, parlant des études de 3<sup>ème</sup> cycle, stipule que conditions d'admission au diplôme d'études approfondies/supérieures, ici il est

signalé que nul n'est admis au grade de D.E.S/D.E.A s'il n'est titulaire d'un diplôme de 2<sup>ème</sup> cycle obtenu avec au moins 65% (Ministère de l'enseignement supérieur, 2014).

Pour Alphonse Maindo & Pascal Kapagama (2012) dans leur ouvrage « L'Université en chantier en RD Congo, veulent vérifier le fait que depuis sa création en 1954, l'Université congolaise dans son évolution a été transformatrice de son environnement en répondant aux normes minimales de toute université qui se veut moderne. Des infrastructures à la gestion financière en passant par la qualification des ressources humaines, l'amélioration des programmes, la formation et la production scientifique. c'est ainsi qu'en 2009, le Ministère de l'Enseignement supérieur et universitaire avait mis sur pied un audit organisationnel et une enquête de viabilité des différentes institutions du secteur sur l'étendue de la RDC relevant au grand jour la crise que traverse l'Université congolaise. Telle est l'ampleur des défis énormes auxquels doit faire face l'Enseignement de la République Démocratique du Congo. C'est ainsi que la réforme de Bologne est venue introduire LMD, parce qu'avec la mondialisation de l'espace universitaire, les universités congolaises qui subissent la concurrence internationale qui pourrait longtemps se marginaliser si elles ne se ressaisissent pas.

Selon Bernard Conter et Jean Luc Guyot (2006), dans leur ouvrage, *la formation professionnelle continue, stratégie collective*, les auteurs, se focalisent sur l'impact qu'a la formation professionnelle sur l'angle quantitatif du taux de formation que sous l'angle qualitatif, c'est-à-dire les coûts qu'entraînent les formations.

Pour Jonathan Pottiez (2011), dans sa thèse intitulée, *Evaluation et performance de la formation en entreprise par une approche systémique*, a décidé d'aborder la formation en tant qu'objet de recherche sous l'angle de la performance et donc de la problématique de son évaluation. Cette étude très intéressante nous montre que le lien entre les actions de la GRH et la performance de l'entreprise sont des actions récentes auprès des chercheurs comme des praticiens. Celles-ci occupent en effet une place de choix dans la littérature scientifique et professionnelle, et ce, de manière croissante dans les pays du Nord. Dans sa problématique Pottiez a pu remarquer précédemment que le nombre croissant de recherches ayant pour thème l'évaluation de la performance relativement hétérogènes. Ces recherches se sont concentrées sur l'évaluation d'actions ou programmes de formation, en prenant fréquemment pour cadre théorique. En conclusion, il dit que la formation ainsi que le nombre croissant de ses enjeux ont permis de constater son importance grandissante tant pour les individus que pour les organisations. Concernant ces dernières, cela se manifeste notamment par un

indicateur objectif : nombre d'entreprises françaises consacrent désormais au financement de la formation un pourcentage de leur masse salariale bien supérieure à l'obligation légale.

Pour Ainin & Khourchi (2020), leur étude portant sur la formation continue des salariés d'une agence bancaire, a démontré qu'il existe une relation forte entre la formation continue des salariés et la performance, non seulement des agences bancaires, mais aussi des banquiers. La formation rend en général toute entreprise plus viable et compétitive car l'homme au centre de toute production, par conséquent sa formation rend l'entreprise plus utile.

D'après Marina Sacilotto-Vasylenko (2008), dans sa thèse intitulée « *vers une nouvelle conception de la formation continue des enseignants, une analyse comparative en France/Ukraine* », a effectué une analyse dans le but de comprendre ce que peut être une conception renouvelée de la formation continue et son rôle tout au long de la vie. Elle voulait comprendre par sa méthode comparative, pourquoi les enseignants en France comme en Ukraine sont souvent déçus par la formation proposée et confirment rarement son influence sur les pratiques. Sa recherche a démontré qu'il y a des dimensions « *spatiales* » qui identifient les facteurs internes et externes qui vont influencer la formation du personnel scientifique.

D'après Soulaymani, et al., (2020), la performance désigne la réalisation des objectifs, quelle que soit la nature et la variété de ces objectifs. Elle est multi dimensionnelle, à l'image des buts; elle est subjective et dépend des références choisies ». Cette définition fait état de la forte corrélation entre la performance et l'existence de buts à atteindre. Elle met en exergue deux caractéristiques principales de la performance.

L'aspect multidimensionnel de la performance dès lors que les objectifs sont multiples

D'autre part, la performance est subjective puisqu'elle consiste à qualifier et à comparer le résultat, en l'occurrence la réalité, par rapport à une ambition.

L'analyse de ces deux caractéristiques montre que la performance est une notion relative (résultat d'une comparaison), multiple (diversité, des objectifs) et subjective (dépendant de l'acteur qui l'évalue).

Une approche moins globale et plus directe de la performance de toute structure organisée, traduit sa capacité à être efficace, efficiente et pertinente (Soulaymani, et al., 2020).

La performance implique pour une entreprise un suivi régulier des résultats obtenus afin de permettre au management de l'optimiser. Lorsqu'il s'agit de la performance d'un titre

financier, celle-ci peut être analysée par rapport au taux de rendement obtenue, mais aussi, en fonction de la valorisation du capital (Mataf, 2019).

## 2. Hypothèses de l'étude

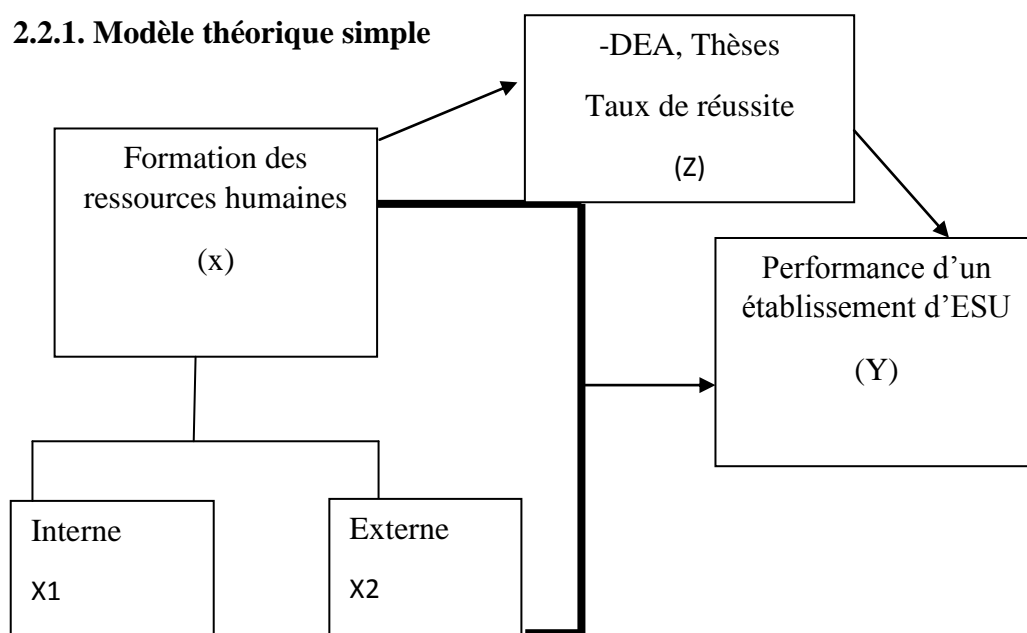
Au vu de notre préoccupation majeure soulevée précédemment, plusieurs hypothèses peuvent être émises au-devant de la scène, mais celles qui nous viennent tout directement à l'esprit et que nous voulons vérifier sont :

1. La formation des membres du corps scientifique contribuerait à la performance de l'Établissement au travers des diplômes d'études approfondies et de thèses, des programmes d'enseignements en rapport avec les formations reçues et des équivalences à établir entre les diplômes et les titres étrangers avec ceux de l'enseignement au niveau supérieur (D'après les missions de l'ESU) et c'est le cas à l'UNILU.
2. Elle contribuerait de manière positive à l'amélioration quotidienne de la qualité de l'enseignement dispensé au sein des facultés dont dispose l'université dont la faculté des sciences économiques et de gestion.

### 2.1 . Modèle théoriques explicatif

Le modèle théorique explicatif est une représentation théorique d'une réalité restreinte de la nature qui n'est pas accessible par les sens. Il a pour utilité de décrire, d'expliquer, d'interpréter ou de prévoir des événements dans le cadre de cette réalité et s'applique qu'à un nombre limité de phénomènes (Sem et Cornet, 2016).

#### 2.2.1. Modèle théorique simple



Source : Notre conception sur base des hypothèses

Equation du modèle :  $Y = f(x)$

X : Variable indépendante

Y : Variable dépendante

Z : Variable médiatrice

$Y = f(x_1 + x_2) + z$

### 2.2.2. Tableau n°1 : opérationnalisation des hypothèses

<b>Variables</b>	<b>Indicateurs</b>
<b>Indépendante</b> -Formation des ressources humaines	-DEA -Séminaires -Journées scientifiques -Les colloques -Thèses de doctorat et d'agrégation
<b>Dépendante</b> -La performance organisationnelle	- Le nombre de diplômés de l'UNILU - Les effectifs des étudiants - Le taux de réussite à la fin de l'année académique - La compétitivité sur le marché de travail
<b>Médiatrice : DEA et Thèses de doctorat</b>	Qualité d'enseignement, taux de réussite

*Source : notre conception sur base des entretiens et des hypothèses*

## 3. RESULTATS DE L'ETUDE

### 3.1. De l'identification des besoins en formation

L'identification des besoins en formation est une étape très importante sans laquelle il n'est pas possible de bien cerner l'objet, le but des formations à donner au personnel de l'UNILU.

Identifier les besoins en formation consiste à rechercher dans les facultés, les membres du personnel scientifique, qui devront bénéficier des formations. Et pour les formations à l'étranger, certains seront sélectionnés sur base d'un concours pour bénéficier des formations.

#### 3.1.1. Du coût de la formation

La formation a un coût. Mais tout est fonction des cas, certaines sont supportées par les membres du personnel scientifique, d'autres par la coopération, d'autres encore par les partenaires étrangers

### **3.1.2. De la procédure des formations**

Pour les formations organisées localement, une annonce est lancée où y sont mentionnés préalablement les objectifs, la durée, les modalités d'inscriptions, et parfois les modalités de paiement.

Pour les formations organisées à l'étranger, la différence est que 2 professeurs, qui sont les promoteurs de la thèse doivent faire connaissance et étudier le terrain. Chacun ira à son tour dans le pays de l'autre.

Le professeur étranger, qui pour la plupart de cas provient de la Belgique, séjournera pendant 7 jours au Congo et le professeur congolais séjournera pendant un mois à l'étranger. Nous précisons que ce cas est spécifique pour la coopération francophone de Belgique.

### **3.1.3. De la durée du temps des formations**

Généralement, les formations sur la méthodologie de recherche, normes et formats de référence bibliographiques, dans le cadre de la coopération francophone de Belgique, organisées localement durent une (1) semaine, pour celles organisées à l'étranger, la durée est de cinq (5) ans avec deux (2) ans de stage en Europe y compris.

## **3.2.Évolution des formations des membres du corps scientifique de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion**

Lors du recrutement du tout membre du corps scientifique, au sein de la faculté, celui-ci a un mandat de deux (2) ans qu'il est appelé à renouveler selon les appréciations de ses prestations. Cependant, afin d'améliorer ses performances, il participe à des séminaires, des journées scientifiques, des formations pédagogiques et de recherche scientifique.

Par goût à la recherche, ce dernier peut prendre une inscription au troisième cycle et accéder à un diplôme d'étude approfondie (DEA), qui par la suite le permettra d'entamer des études doctorales.

Les tableaux et graphiques ci-dessous présentent l'évolution des thèses de doctorat et des mémoires de DEA à l'Université de Lubumbashi durant notre période d'étude.

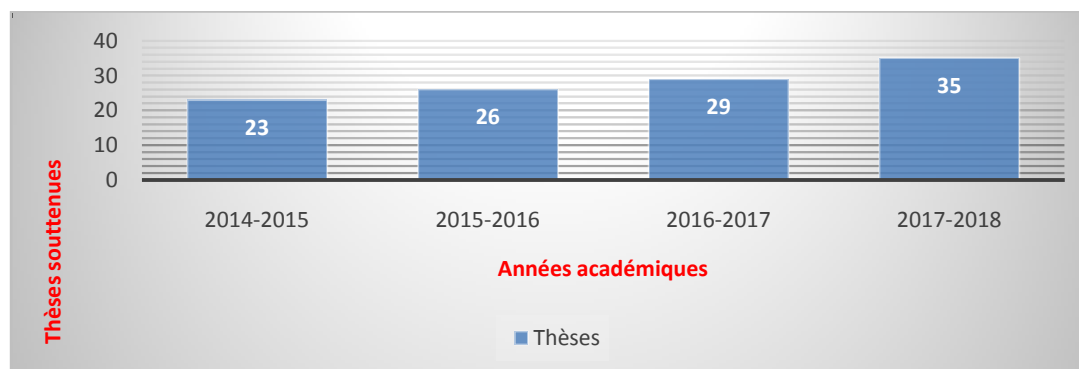
**Tableau n°2: Evolution des thèses de doctorat et d'agrégation soutenues à l'Université de Lubumbashi de l'année académique 2014-2015 jusqu'à 2017-2018**

FACULTES	THESES			
	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Faculté des Sciences agronomiques	0	1	8	1
Ecole de Criminologie	0	1	1	0
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion	0	2	0	0
Ecole de Santé Publique	3	0	2	4
Ecole supérieure des Ingénieurs Industriels	0	0	2	
Faculté de Droit	2	4	0	6
Faculté de Psychologie et Sciences de l'Éducation	5	2	1	7
Faculté des Lettres et Sciences Humaines	6	6	2	5
Faculté des Sciences Pharmaceutiques	1	0	0	
Faculté des Sciences sociales politiques et administratives	4	5	2	5
Faculté de Polytechnique	2	0	0	1
Faculté de médecine	0	4	8	4
Faculté de Médecine vétérinaire	0	0	1	1
Faculté des Sciences	0	1	2	1
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>26</b>	<b>29</b>	<b>35</b>

**Source :** Rapports académiques du secrétariat général académique de l'UNILU pour les années 2014-2015 jusque 2017-2018

Les données présentées dans le tableau ci-dessus, montrent le total des thèses de doctorat et d'agrégation de toutes les facultés et grandes écoles soutenues à l'Université de Lubumbashi durant les années académiques 2014-2015, 2015-2016, 2016-2017, 2017-2018.

Graphique n°1 : Des thèses de doctorat



Source : Rapports académiques du secrétariat général académique de l'UNILU pour les années 2014-2015 jusque 2017-2018

Le graphique présenté ci-haut, montre l'évolution des thèses de doctorat et d'agrégation de toutes les facultés et grandes écoles soutenues à l'Université de Lubumbashi de l'année académique 2014-2015 à 2017-2018. Ce graphique confirme notre première hypothèse sur la formation et sa performance dans le milieu universitaire. Ici, l'évolution des soutenances des thèses est très positive car celle-ci évolue de manière croissante. Mais la seconde hypothèse n'est pas vérifiée ici.

Tableau n°3 : Evolution des mémoires d'études approfondies et de spécialisation défendus à l'Université de Lubumbashi de l'année académique 2014-2015 jusqu'à 2017-2018

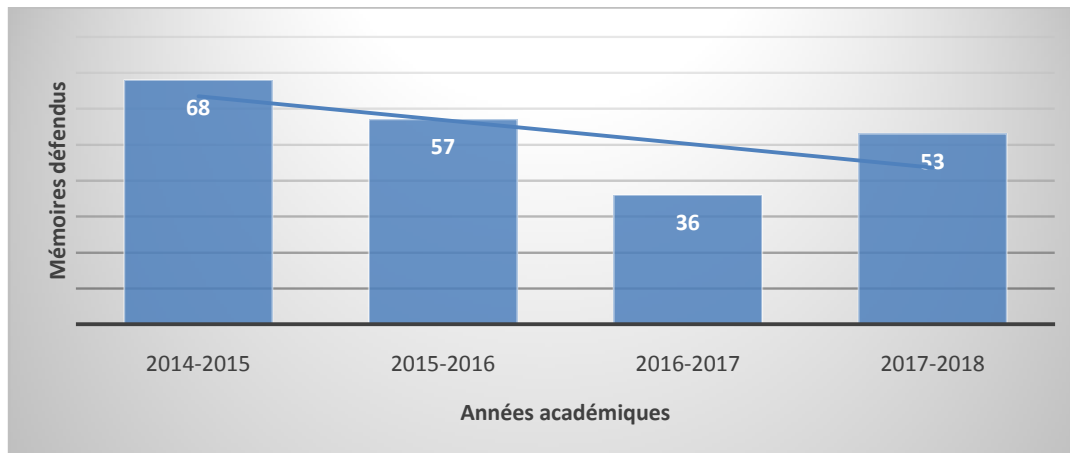
FACULTES	MEMOIRE DE DEA ET SPECIALISATION			
	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Faculté des Sciences agronomiques	0	0	0	14
Ecole de Criminologie	3	0	0	0
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion	0	3	1	2
Ecole de Santé Publique	10	10	0	3
Ecole supérieure des Ingénieurs Industriels	0		0	0
Faculté de Droit	16	3	2	4
Faculté de Psychologie et Sciences de l'Éducation	13	4	2	9
Faculté des Lettres et Sciences Humaines	4	10	11	9
Faculté des Sciences Pharmaceutiques	2	3	1	1
Faculté des Sciences sociales politiques et administratives	6	16	6	4
Faculté de Polytechnique	0	1	0	0
Faculté de médecine	14	4	10	7
Faculté de Médecine Vétérinaire	0	2	1	0
Faculté des Sciences	0	1	2	0
<b>TOTAL</b>	<b>68</b>	<b>57</b>	<b>36</b>	<b>53</b>

Source : *Rapports académiques du secrétariat général académique de l'UNILU pour les années 2014-2015 jusque 2017-2018*

Le tableau ci-haut, montre le nombre total des mémoires de spécialisation et de diplôme d'étude approfondie défendus à l'Université de Lubumbashi de l'année académique 2014-2015 jusque 2017-2018.



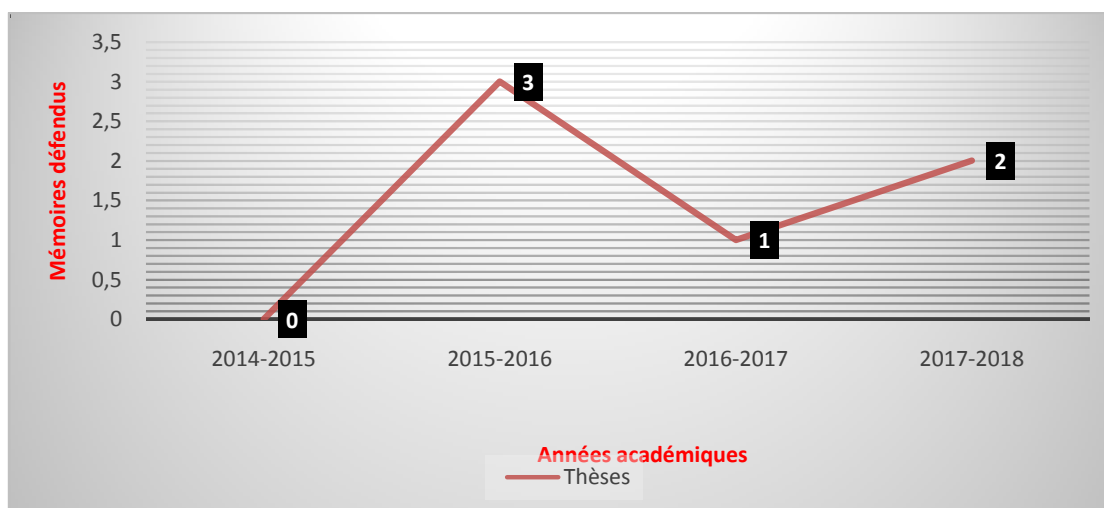
**Graphique n°2.** Evolution des mémoires de DEA défendus à l'UNILU (de 2014-2015 à 2017-2018)



**Source :** Nos recherches au secrétariat général académique de l'UNILU

Par graphique nous voyons l'évolution du nombre des mémoires de spécialisation et de diplôme d'étude approfondie défendus à l'UNILU. Ceux-ci fluctuent au fil des années académiques, et nous constatons que la dernière année académique a été une année de reprise après la chute en 2016-2017. Ici, notre première hypothèse se vérifie car les mémoires de DEA et de spécialisation ont bel et bien été défendus durant toutes les années académiques de notre étude.

**Graphique n°3:** Evolution des mémoires de DEA défendus à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (de 2014-2015 à 2017-2018)



Source : nos recherches au secrétariat général académique

Dans ce graphique, le trend démontre l'évolution des mémoires de DEA à la Faculté des Science Economiques et de Gestion. Evolution qui fluctue tout au long de notre période d'étude. Ici, notre première hypothèse se vérifie encore dans le sens où les défenses de DEA ont lieu malgré que celles-ci fluctuent le long des années.

Tableau N°4 : Evolution des Thèses De Doctorat et d'agrégation Soutenues à l'Université de Lubumbashi dans le Cadre de la Coopération Francophone Belge de l'année Académique 2014-2015 jusqu'à 2017-2018

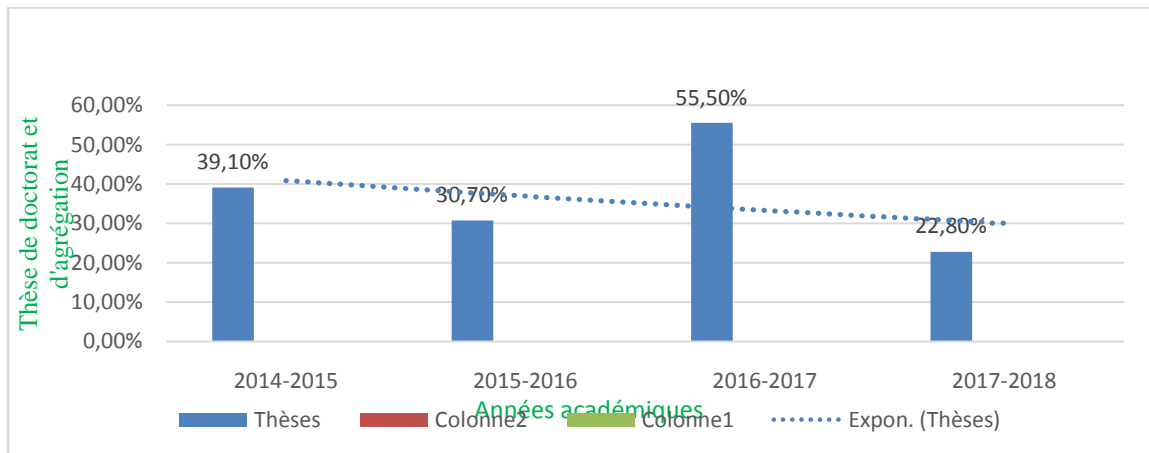
FACULTES	THESES BOURSIERES			
	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Faculté des Sciences agronomiques	0	1	8	1
Ecole de Criminologie	0	1	0	0
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion	0	2	0	0
Ecole de Santé Publique	0	0	1	2
Ecole supérieure des Ingénieurs Industriels	0	0	2	0
Faculté de Droit	1	0	0	1
Faculté de Psychologie et Sciences de l'Éducation	0	0	1	1
Faculté des Lettres et Sciences Humaines	3	2	0	1
Faculté des Sciences Pharmaceutiques	1	0	0	0
Faculté des Sciences sociales politiques et administratives	2	0	1	0
Faculté de Polytechnique	2	0	0	1
Faculté de médecine	0	0	2	0
Faculté de Médecine vétérinaire	0	2	0	0
Faculté des Sciences	0	0	0	1
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>15</b>	<b>8</b>

Source : Bureau de la coopération belge, rapports académiques du secrétariat général académique de l'UNILU pour les années 2014-2015 jusque 2017-2018

Par ce tableau, le nombre du personnel scientifique ayant obtenu une bourse pour soutenir la thèse de doctorat et d'agrégation nous est donné.

La première année, sur 23 candidats, 9 ont bénéficié d'une bourse, la deuxième année, sur 26 candidats, 8 ont bénéficié d'une bourse. La troisième année, sur 27 candidats, 15 ont obtenu une bourse. Et la quatrième année, sur 35 candidats, 8 ont bénéficié d'une bourse.

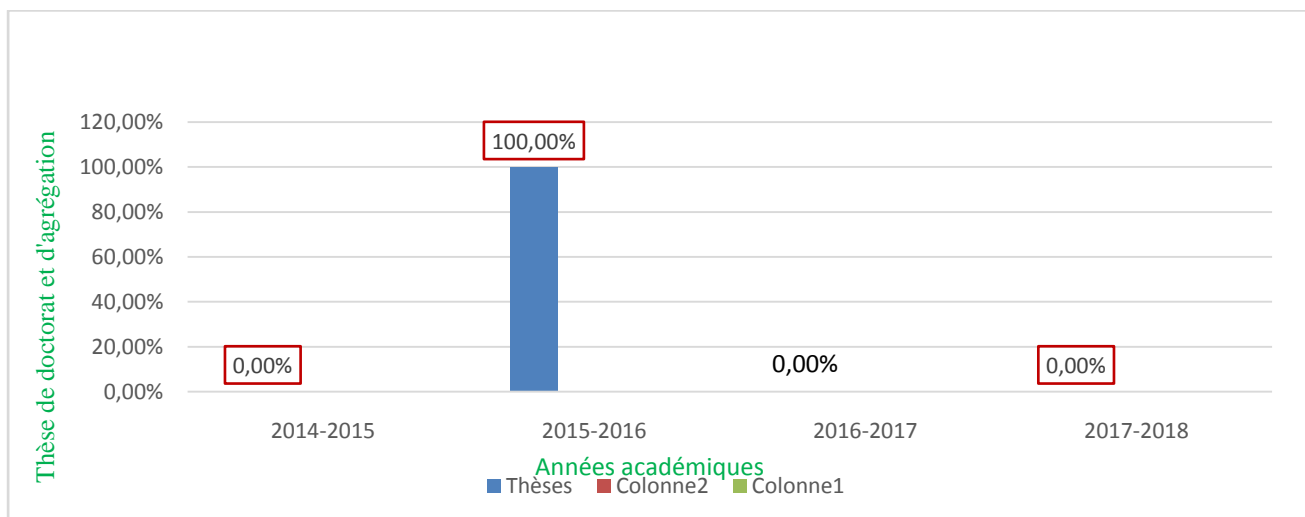
Graphique n°4 : Evolution des thèses de doctorat et d'agrégation dans le cadre de la coopération francophone belge



Source : notre documentation à l'UNILU

Ce graphique, traduit l'évolution des thèses soutenues sous la couverture de la coopération belge de l'année académique 2014-2015 à 2017-2018. Ici aussi, l'année qui a porté plus de soutenance est la troisième année soit 2016-2017 avec 15 thèses soit 55,5% et les autres années académiques représentent respectivement 39,1% ; 30,7% et 22,8% selon l'intervention de la coopération belge au sein de l'université de Lubumbashi et par année concernée par cette recherche tel qu'indiqué dans le graphique ci-haut.

Graphique n°5 Evolution des thèses de doctorat et d'agrégation de la coopération Belge à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion



Source : notre recherche à l'UNILU

Par ce graphique nous déduisons qu'à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, il y a eu soutenance d'une seule thèse de doctorat au cours de l'année académique 2015-2016.

### 3.3. Des autres formations que l'Université de Lubumbashi assure à son personnel scientifique

De ces autres formations, nos recherches ont abouti à l'Académie de Recherche et d'Enseignement Supérieur.

Contrairement autres formations qui s'occupent de la recherche scientifique, l'ARES, s'occupe de la pratique pédagogique.

L'ARES a vu le jour en 2009, sous l'initiative du professeur MAYELE Ilo Jean-Pierre qui à son tour proposera au Recteur Honoraire CHABU Mumba en 2014, qu'à côté des journées scientifiques, que l'UNILU organise aussi des journées pédagogiques en début d'année académiques au mois de novembre. Et ce, à l'intention des professeurs, des chefs de travaux et des assistants.

Toutes les facultés y été programmées et regroupées en sciences humaines, sciences du vivant et sciences exactes.

### 4. Discussion des résultats

Les résultats nous montrent que plusieurs aspects contribuent tant soit peu à la performance organisationnelle de l'UNILU en l'occurrence, le nombre de diplômes d'étude approfondie (DEA) et mémoire de spécialisation, les nombre des thèses de doctorat et d'agrégation soutenues, le taux de réussite à la fin de l'année académique.

Ces résultats rejoignent ceux des auteurs comme Jonathan Pottiez (2011), dans sa thèse intitulée : « *évaluation et performance de la formation en entreprise par une approche systémique* ». L'auteur stipule qu'une bonne évaluation dans une organisation se concentre sur les programmes de formation et de recherche. Ainsi, la formation et le nombre croissant de ces enjeux, voire de ces productions permettront de constater une importance grandissante tant pour les individus que pour les organisations. En ce qui est des soutenances de thèses à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, nos résultats rejoignent ceux de Bernard Conter et Jean-Luc Guyot dans leur ouvrage « *la formation professionnelle continue, stratégie collective* » (2006) car les auteurs démontrent que les coûts qu'entraînent les formations peuvent être la cause du manque de formation.

En bref, nos résultats démontrent que les formations dispensées à l'Université de Lubumbashi et au sein de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion produisent des diplômes d'étude approfondie, des spécialistes, des chercheurs, des docteurs. Ces résultats confirment nos hypothèses et répondent ainsi à nos aspirations entant que chercheurs en gestion des ressources humaines.

## Conclusion

L'Université de Lubumbashi est l'une des universités congolaises dites « traditionnelles » et c'est une référence incontestable sur le plan académique, scientifique et administratif ; grâce aux ressources humaines déjà mises sur le marché du travail et au service de la communauté nationale et internationale. Elle est appelée à prôner l'excellence et la compétitivité par les formations qu'elle offre à son personnel scientifique et académique. Formations qui à leur tour produiront des professeurs, des chercheurs et amélioreront la qualité de l'enseignement.

Dans quelle mesure la formation des membres du corps scientifique contribue-t-elle à la performance d'un Etablissement d'Enseignement Supérieur et Universitaire ? Voilà, la préoccupation qui nous a conduit à formuler les hypothèses selon lesquelles :

1. La formation des membres du corps scientifique contribue à la performance de l'Etablissement en termes de diplômes d'études approfondies et de thèses, des programmes d'enseignements en rapport avec les formations reçues et des équivalences à établir entre les diplômes et les titres étrangers avec ceux de l'enseignement au niveau supérieur (D'après les missions de l'ESU).
2. Elle contribue de manière positive à l'amélioration quotidienne de la qualité de l'enseignement et la création de valeur de cet établissement.

Afin de procéder à la vérification de nos hypothèses, nous avons utilisé les méthodes telles que : la méthode qualitative et la méthode quantitative, et comme techniques : la technique d'observation participante, la technique documentaire et la technique d'entretien.

Après récolte et analyse des données nous avons constaté que les formations à la recherche ont produit des thèses de doctorat et d'agrégation durant les années académiques 2014-2015 jusque 2017-2018 dans différentes facultés. Les statistiques ont donné :

- Pour les thèses de doctorat et d'agrégation : 23 la première année, 26 la deuxième année, 29 la troisième année, 35 la quatrième année. A la faculté des sciences économiques, il y n'y a eu que deux défenses de thèses durant notre étude et c'était au cours de la deuxième année.
- Pour les mémoires de spécialisation, il y a eu 68 défenses la première année, 57 la deuxième, 36 la troisième et 53 la quatrième année. A la faculté des Sciences Economiques et de Gestion, il y a eu : aucune défense la première année, 3 la deuxième, 1 la troisième, et 2 la quatrième année.

- Pour les thèses de doctorat et d'agrégation soutenues dans le compte de la coopération il y a eu : 9 soutenances la première année, 8 la deuxième, 15 la troisième, et 8 la quatrième année. A la faculté des Sciences Economiques et de Gestion, il n'y a eu de deux soutenances au cours de la deuxième année.

A travers cette recherche, nous suggérons aux autorités académiques, de pouvoir multiplier les efforts pour pousser les assistants et chefs de travaux à prendre l'inscription au troisième cycle en masse, afin de préparer la relève car le nombre de professeurs est insuffisant par rapport aux effectifs d'étudiants qui augmentent chaque année académique.

A l'issue de cette recherche, nos résultats démontrent que la performance de l'université de Lubumbashi en générale et de la faculté des sciences économiques et de gestion dépend de la formation des ressources des ressources humaines dont dispose cette université via la production des thèses de doctorat, des spécialisations et des diplômes d'études approfondies.

## Bibliographie

- Ainin, C. N. M. E. & Khourchi, B. E., 2020. La formation continue des salariés bancaires et son impact sur la performance des agences bancaires, cas de la ville de Guelmim-Maroc. *Revue internationale des Economiques et de Gestion*, 3(2), p. 4.
- Anon., 1981. De l'organisation et du fonctionnement. *Journal Officiel de la République du Zaïre*, Issue 20, pp. 26-27-28-29-30-31.
- Anon., 1981. *Statut du personnel de l'enseignement supérieur et universitaire*. Kinshasa: inédit.
- Anon., 2012. *Ministère de l'enseignement supérieur et universitaire*. [En ligne]  
Available at: <http://ifgu.auf.org>  
[Accès le 1 mai 2019].
- Anon., 2015. *Portail Fin DEV*. [En ligne]  
Available at: <http://findevgateway.com>  
[Accès le 21 juin 2019].
- Anon., 2016. *Tissot éditions*. [En ligne]  
Available at: <http://www.editions-Tissot.fr>  
[Accès le 21 juin 2019].
- Anon., 2019. *L-Expert comptable.com*. [En ligne]  
Available at: <https://www.l-expert-comptable.com>  
[Accès le 25 juin 2019].
- Anon., 2019. *Via l'attitude mieux être*. [En ligne]  
Available at: <http://www.vialattitude.com>  
[Accès le 21 juin 2019].
- Auby, J.-M. & Ducos-Ader, R., 1969. *Grands services publics et entreprises nationales*. 1e éd. Paris: Presses Universitaires de France.
- Baromètre de gestion, s., 2015. *barometredegestion stratégique*. [En ligne]  
Available at: <http://www.barometredegestionstrategique>  
[Accès le 6 juin 2019].
- BENLALAM, L., 2015. *Semaphore*. [En ligne]  
Available at: [http://semaphore.uqar.ca/1140/1/Linda\\_Benlalam\\_septembre2015.pdf](http://semaphore.uqar.ca/1140/1/Linda_Benlalam_septembre2015.pdf)  
[Accès le 2 juin 2019].
- Bienvenu, K. M., 2018. *Le management des ressources humaines dans les organisations à haute antipodalité capita-travail. pourquoi et comment?*. inédit éd. Kinshasa: Editions Universitaires Africaines.
- Cadin, L., Guérin, F., Pigeyre, F. & Jean, P., 2012. *Gestion des ressources humaines*. 4e éd. Paris: Dunod.
- Conter, B. & Guyot, J. L., 2006. *La formation professionnelle continue, stratégie collective*. 2e éd. Paris: De Boeck supérieur.
- Cornu, G., 2009. *Vocabulaire juridique*. 8e éd. Paris: Presses Universitaires de France.
- Cornu, G., 2009. *Vocabulaire Juridique*. 8e éd. Paris: Presses Universitaires de France.

Ecole française de comptabilité, 2014. *Formation administrative: devenez gestionnaire*. [En ligne]  
Available at: <https://www.efcformation.com>  
[Accès le 25 juin 2019].

E-RSE, 2018. *e-RSE.net*. [En ligne]  
Available at: <http://e-rse.net>  
[Accès le 02 juin 2019].

Fernandez, A., 2009. *Vive la performance*. [En ligne]  
Available at: <http://www.abctechno.net>  
[Accès le 31 mai 2020].

Galdemar, V., Gilles, L. & Simon, M.-O., 2012. *Librairie dialogues*. [En ligne]  
Available at: <http://www.librairiedialogues.fr>  
[Accès le 21 Mai 2020].

Grawitz, M., 2004. *Lexiques des sciences sociales*. 8e éd. Paris: Dalloz.

Isango Idi Wanzila, 1980. *La politique d'éducation au Zaïre: cas de l'Université du Zaïre*. Bruxelles: Inédit.

Isango, S., 2016. *Formation des agents et rendement d'une entreprise publique, cas de la SONAS Lubumbashi*. LUBUMBASHI: s.n.

Kalunga Mawazo, B., 2018. *Le management des ressources humaines dans des organisations à haute organisation à haute antipodalité capital-travail. pourquoi-comment?*. Inédit éd. Kinshasa: Editions Universitaires Africaines.

Kavira, B. N., 2018. *La formation universitaire et son impact dans la vie professionnelle*. Lubumbashi: Inédit.

Lessard, C. & Bourdoncle, R., 2002. [En ligne]  
Available at: <http://www.ife.ens-lyon.fr>  
[Accès le 25 juin 2019].

Maindo, A. & Kapagama, P., 2012. *L'université en chantier en RD Congo*. Karthala éd. Paris: Editions KARTHALA.

Mataf, 2019. *Mataf.net*. [En ligne]  
Available at: <http://www.mataf.net>  
[Accès le 23 Mai 2020].

Mbayo, M., 2019. *Questions spéciales des Ressources Humaines*. Lubumbashi: inédit.

MINESU, 30. janv.2012. *Ministère de l'enseignement supérieur et universitaire*. [En ligne]  
Available at: <http://ifgu.auf.org>  
[Accès le 1 mai 2019].

Ministère de l'enseignement supérieur, e. r. s., 2014. *Vade-mecum du gestionnaire d'une institution d'enseignement supérieur et universitaire*. kinshasa: Editions de la C.P.E.

Ministériel, A., 18. sept.2015. *Portant normes d'opérationnalisation des enseignements de 3è cycle dans les Etablissements d'Enseignement Supérieur et universitaire*. Kinshasa: s.n.

Mukanya, M. C., 2010. *Impact de la formation professionnelle sur l'efficacité des travailleurs dans une entreprise publique (Cas de la SNCC) région Kamina*. Lubumbashi: Inédit.



Osomba, O., 2016. *Partis politiques et processus démocratiques en République Démocratique du Congo*. Lubumbashi: Inédit.

Peretti, J., 1998. *Ressources humaines et gestion du personnel*. 2e éd. Paris: Vuibert.

performanceentreprise.net, s.d. *performanceentreprise*. [En ligne]  
Available at: <http://www.sabbar.fr/sabbar/Schema/performanceentreprise.pdf>  
[Accès le 29 juin 2019].

Pottiez, J., 2011. *Doc Univ-Lille 1*. [En ligne]  
Available at: <http://doc.univ-lille1.fr>  
[Accès le 10 juin 2020].

Sacilotto-Vasylenko, M., 2008. *Archives-ouvertes.fr*. [En ligne]  
Available at: <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00260488>  
[Accès le 11 Avril 2020].

Sem Mbimbi, P., 2013. *Méthodes de recherche scientifique*. Lubumbashi: Inédit.

Sem Mbimbi, P. & Cornet, C., 2017. *Méthodes de recherche en sciences économiques et de gestion*. Lubumbashi: Inédit.

SEM, P. & Cornet, A., 2017. *Méthodes de recherche en sciences économiques et de gestion*. Lubumbashi: Inédit.

SHAMBWEKI, M., 2011. *l'impact de la formation du personnel sur le développement socio-économique dans une région de distribution d'eau (Cas de la REGIDESO)*. Lubumbashi: inédit.

Soulaymani, A., Afkinich, H. & Ellassali, A., 2020. Impact du déterminant de l'éthique (engagement) sur la performance des établissements universitaires publics marocains. *www.revue-iscg.com, Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4(1), p. 525.

Suchère, T., 2014. *Fiches de Gestion des ressources humaines*. Paris: Ellipses Édition Marketing.

Unilu.ac.cd, 2019. *Université de Lubumbashi*. [En ligne]  
Available at: <http://www.unilu.ac.cd>  
[Accès le 16 mai 2019].

Wanzila, I. I., 1980. *la politique d'éducation du Zaïre: les cas de l'université nationale du Zaïre*. Lubumbashi(Katanga): Inédit.

WordPress, 2012. *Le Dico des définitions*. [En ligne]  
Available at: <http://lesdefinitions.fr>  
[Accès le 21 juin 2019].

Yohari, M., 2018. *Formation du personnel et productivité d'une entreprise. cas de la GECAMINES*. Lubumbashi: Inédit.

## **L'entrepreneur phronimos à l'ère de la collapsologie**

## **The phronimos entrepreneur in the age of collapsology**

**AIT LEMQEDDEM Hamid**

Enseignant chercheur

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

Université Ibn Tofail - Maroc

Laboratoire de Recherche en Sciences de gestion des Organisations

Maroc

**glemqeddem@gmail.com**

**HANINE Sanae**

Enseignante chercheuse

Faculté des Sciences et Techniques

Université Hassan Premier

Laboratoire Ingénierie, Management Industriel et Innovation (IMII)

Maroc

**Sanae.hanine@uhp.ac.ma**

## Résumé

Les entrepreneurs sont confrontés plus que jamais à la question éthique eu égard aux discours alarmiste de la collapsologie. Les collapsologues annoncent la chute imminente de la société thermo-industrielle fondée sur l'économie libérale et l'énergie fossile. L'anamnèse collaposologiste se base sur l'analyse d'une crise enchevêtrée, polymorphe et globalisée due à la conjonction de plusieurs phénomènes d'ordre énergétiques, démographo-économiques, financiers, climatiques, géopolitiques, technologiques, socio-culturels et même identitaires. A cet effet, nous estimons que l'entrepreneur doit reconsidérer une réflexion sur l'éthique et notamment celle de la phronésis. En tant que sagesse pratique, la phronésis est susceptible d'apporter de nouvelles perspectives à la moralisation de la sphère des affaires et de présenter un modèle de délibération éclairée sur ce qui est bon et avantageux pour l'existence humaine. Notre réflexion dans cet article, examine les intersections entre entrepreneuriat, éthique et collaposologie. Notre postulat de base affirme que l'entrepreneur phronimos ne saurait être un aventurier sans scrupules préoccupé par la fin sans considérer les moyens.

**Mots clés :** «éthique» ; «phronésis» ; «effondrement» ; «entrepreneuriat» ; «collapsologie»

## Abstract

Entrepreneurs are confronted more than ever with the ethical question with regard to the alarmist discourse of collapsology. Collapsologists announce the imminent collapse of the thermo-industrial society based on the liberal economy and fossil energy. The collaposologist anamnesis is based on the analysis of a tangled, polymorphic and globalized crisis due to the conjunction of several phenomena of an energy, demographic-economic, financial, climatic, geopolitical, technological, socio-cultural and even identity-related nature. To this end, we believe that the entrepreneur must reconsider a reflection on ethics and in particular that of phronesis. As a practical wisdom, phronesis has the potential to bring new perspectives to the moralization of the business world and to present a model for informed deliberation about what is good and beneficial for human existence. Our reflection in this article examines the intersections between entrepreneurship, ethics and collaposology. Our basic premise is that the Phronimos entrepreneur cannot be an unscrupulous adventurer concerned with the end without considering the means.

**Keywords :** «Ethics» ; «Phronesis» ; «Practical wisdom» ; «Entrepreneurship» ; «Collapsology»

## Introduction

La collapsologie sonne le glas du modèle civilisationnel actuel en faisant une analogie avec des indicateurs issus des civilisations anciennes disparues. L'effondrement imminent (2020 - 2050-2100), dont il est question selon le postulat collapsologiste est systémique et planétaire. Ses manifestations seraient la disparition de la société de l'abondance. Cet effondrement pourrait charrier des crises alimentaires, sanitaires, sociales et énergétiques etc. A cet effet, il paraît crucial de poser des questions sur l'étiologie d'un malaise qui pointe le doigt vers le modèle entrepreneurial adossé à l'économie néolibérale jugée déconnectée d'une substance morale et éthique. La morale dans le monde entrepreneurial souligne la manière dont les normes de vertu idiosyncratiques des entrepreneurs s'appliquent à leurs activités économiques et la manière avec laquelle ils font du profit. Cette substance morale interroge sur une certaine concordance entre la poursuite de leurs intérêts propres et une norme de conduite éthique qui prend en considération le bien-être voire la survie de leurs communautés voire de l'humanité entière. Cette dernière reflète un état de conscience et des valeurs humaines qui transcendent le profit, la création de la valeur et la rareté.

Spinoza disait « un retour à l'enseignement de la vertu est meilleur que de condamner les vices » et Ruskin (1860) avec son célèbre aphorisme « *Il n'y a de richesse que la vie* », en précurseur se posait la question dans son ouvrage « *Unto This Last* » : comment est-il possible de séparer la compréhension d'une action de son jugement moral ? André Comte-Sponville (2004) dans son opus « *Le capitalisme est-il moral ?* » remet à jour la question éthique de l'économie capitaliste. Selon lui, prétendre marier profit et éthique relève d'une confusion entre deux ordres différents et ne permet pas de répondre aux problèmes soulevés par les dérives de l'économie actuelle. André Comte-Sponville (2004) atteste de l'a-moralité de ce système et insiste sur le fait qu'il doit être encadré et régulé afin de le conformer, autant que possible, aux exigences de l'éthique. Tout en affirmant que la morale est intrinsèquement étrangère à l'ordre économique, ce dernier souligne que l'exercice naturel de la morale réside dans la conscience et l'action individuelle. Il affirme également que croire à la vertu de la dynamique d'accumulation du capital relève de la naïveté. Le marché n'est pas moral, donc si l'on recherche une morale dans une société capitaliste, elle doit venir nécessairement d'ailleurs que de l'écologie politique et de la croissance.

La phronesis concept moral central de la théorie aristotélicienne, s'intéresse à l'analyse des valeurs, c'est-à-dire « ce qui est bon ou mauvais pour l'homme ». Elle peut se traduire par

«sagacité» puisqu'elle ne peut s'acquérir qu'avec le temps et l'expérience ou par « sagesse pratique » ou « intelligence de la situation ».

L'entrepreneuriat, la plus pragmatique des activités sociales, se concentre étroitement à créer de la valeur et faire du profit sans se distraire par des questions politiques, sociétales et communautaires ou des enjeux environnementaux. Mais nous nous posons la question si c'est toujours possible d'agir de cette manière en considérant le discours des collapsologues qui nous rappelle de l'épée de Damoclès qui pèse sur notre tête. Le point d'accroche de notre réflexion part de ce constat. La croissance illimitée qui se déploie sur une planète de facto limitée, serait la source des dérèglements environnementaux qui ont conduit à sa sortie de l'Holocène (Fischback, 2012). Malm (2015) affirme que « le Capitalocène » désigne que le mode de production capitaliste est le principal responsable des déséquilibres environnementaux actuels. Ainsi, nous dirions que la pratique entrepreneuriale ne peut être pleinement comprise sans référence aux vertus morales de la phronèse ou sagesse pratique non pas comme un choix, mais par nécessité.

L'intérêt de la phronésis pour les entrepreneurs réside dans sa fonction d'intermédiaire entre la fin et les moyens, entre les intentions et les actions. A cet effet, la phronésis pourrait clarifier la façon dont les entrepreneurs devraient donner un sens à leurs actions et comment ils devraient procéder en considérant le discours effondriste. Cela indique que les entrepreneurs doivent acquérir des capacités de délibération et de jugement. A notre sens les effondristes sans l'exprimer clairement relatent des inquiétudes à la limite de la détresse concernant l'instrumentalisation des valeurs qui imprègnent les sphères entrepreneuriales. Une assise de signification morale semble manquer à la vision téléologique des entrepreneurs et leur responsabilité dans la prise de décision.

Notre réflexion soutiendra que la vertu de phronésis peut constituer un point de départ d'une nouvelle compréhension des décisions éthiques pratiquement sages que pourraient prendre des entrepreneurs responsables. Ces décisions doivent être socialement justes, écologiquement durables et financièrement viables. Ainsi nous nous posons la question suivante : dans quelle mesure la phronésis permettrait-elle une conception de l'entrepreneuriat, en tant que praxis, est susceptible de guider l'action de l'entrepreneur à la lumière du discours effondriste ?

Pour répondre à cette question, nous procéderons par une méthodologie analytique. Nous commencerons d'abord par éclaircir le concept de « collapsologie », ses fondements théoriques et ses étapes. Nous esquisserons, à cet effet, les principales explications données par les chercheurs des raisons de cet éventuel effondrement. Nous procéderons en deuxième

idée principale à relater des réflexions sur l'entreprise entrepreneuriale et la question éthique et pourquoi, il est si difficile de concilier entre les deux. Nous expliquerons ensuite la phronèsis en tant que vertu et sagesse pratique. Son importance réside dans le questionnement de la finalité et donc de l'évaluation du bien dans l'action entrepreneuriale. Nous distinguerons entre phronèsis, épistémè et téchnè dans le contexte entrepreneurial tenu comme relevant de l'ordre technoscientifique qui est par essence n'est pas soumis à l'ordre moral. Nous épiloguons notre réflexion par les caractéristiques de l'entrepreneur phronimos et les fondements pour la construction d'un nouveau paradigme entrepreneurial éthique et moral. A défaut, l'avenir est noir.

## 1. Le discours de la collapsologie

### 1.1. Les fondements

En se référant à une revue de littérature, nous avons pu constater que le discours «effondristes» se base sur des thèses et des disciplines diversifiées. La collapsologie peut être décrite comme un système de pensée puisque beaucoup de chercheurs ne sont pas toujours unanimes sur son statut de science. Diamond (2005) définit « *l'effondrement* » comme la « *réduction drastique de la population humaine et/ou de la complexité politique/économique/sociale, sur une zone étendue pendant une longue durée* ». L'effondrement désigne dès lors la forme extrême de plusieurs types de déclin systémiques et mondialisés. La collapsologie en tant qu'approche regroupe les études et prospectives sur l'écologie, la finance, l'énergie, la démographie économique, la géopolitique, l'anthropologie, la sociologie, la psychologie, la biophysique, la biogéographie, l'agriculture, la bioarchéologie, l'histoire, la futurologie, la santé et le droit. La collapsologie s'intéresse principalement aux causes anthropiques de l'effondrement.

Déjà au 19<sup>ème</sup> siècle, Eugène Huzar dans ses livres « *La fin du monde par la science* » (1855) et « *L'arbre de la science* » (1857) a témoigné de l'attitude humaine de défiance face à la révolution industrielle et a prédit l'effondrement de la société industrielle. Arnold Joseph Toynbee dans son livre « *A Study of History* » paru entre 1934 et 1961 a étudié l'effondrement des civilisations en synthétisant l'histoire mondiale. Selon Toynbee « les civilisations meurent par suicide, non par meurtre ». Les années 1970 ont marqué l'émergence de plusieurs penseurs comme Lewis Mumford, Jacques Ellul, Ernst Schumacher ou Ivan Illich qui ont analysé la fragilité des « mégamachines » et des grandes organisations, menacées par les phénomènes de contreproductivité. Le rapport Meadows, intitulé *The Limits of Growth* a

également alerté sur les risques d'une croissance démographique et économique exponentielle sur une planète aux ressources limitées. Dans « *L'Utopie ou la Mort* », Dumont (1973) a voulu démontrer le lien entre la société de gaspillage à base du profit et la misère des pays du Tiers Monde ; d'un côté les pays démunis risquent d'être de plus en plus affamés et dominés ; de l'autre les pays riches gaspilleurs et pollueurs risquent d'être de plus en plus asphyxiés. Dumont (1973) estime que la loi du profit ne peut prendre en compte la sauvegarde de la planète, en ne satisfaisant que les besoins solvables, en ne pouvant intégrer les externalités néfastes (nuisance, coûts sociaux).

Sous un autre angle, l'historien américain Tainter (1988) dans « *L'Effondrement des sociétés complexes* » soutient qu'une société toujours plus complexe finit par s'effondrer en raison de la difficulté toujours croissante à résoudre ses problèmes. Pour Tainter(1988), l'épuisement d'une ressource vitale, les invasions militaires ou la mauvaise administration n'offrent que des réponses incomplètes. C'est d'abord la baisse de l'efficacité globale des organisations sociopolitiques complexes qui est à l'origine d'un effondrement. Selon Tainter (1988), une société s'effondre lorsqu'elle affiche une perte rapide et déterminante d'un niveau établi de complexité sociopolitique. Tout en mettant l'accent sur la mauvaise gestion des ressources naturelles pour expliquer les effondrements du passé, Diamond (2005) dans son opus « *Effondrement : Comment les sociétés décident de leur disparition ou de leur survie* » ne propose pas une explication simple et unique de l'effondrement. Il tente au contraire de comprendre les interactions entre les enjeux politiques, culturels et environnementaux.

## 1.2. Les stades de l'effondrement

Orlov (2016) a défini cinq stades de l'effondrement, qui sont :

**a. *L'effondrement financier*** : caractérisé par une insolvabilité des institutions financières et la perte d'accès au capital. Ainsi la croissance de la dette ne devrait pas excéder celle de l'économie dans son ensemble. Orlov démontre en effet, mathématiquement, que l'usure rend l'effondrement financier inévitable. Le prêt avec intérêt n'est viable que dans une économie en expansion ; une croissance économique illimitée ne peut que rencontrer les limites du monde limité dans lequel elle s'insère.

**b. *L'effondrement commercial*** : caractérisé par la perte de la valeur de la monnaie, pénurie de denrées vitales.

**c. *L'effondrement politique*** : caractérisé par la perte de légitimité de la classe politique et l'incapacité des états à pourvoir au besoin des populations.

*d. L'effondrement social* : caractérisé par l'anomie sociales et la démission des instances sociales et humanitaires.

*e. L'effondrement culturel* : caractérisé par la lutte entre individus pour la survie. Les valeurs de la bonté de la bienveillance, d'honnêteté, de charité vont disparaître.

Dans la même lignée, La World Business Academy affirme clairement que l'«effondrement» est dû au fait que les entreprises n'assurent pas la durabilité à long terme de l'économie et de la civilisation humaine. Pour la World Business Academy, seules les entreprises ont la possibilité de modifier le modèle futur extrêmement négatif qui évolue vers le chaos et la destruction de l'histoire humaine. En effet, la recherche effrénée et à court terme de profits aux dépens de toutes les autres parties prenantes a généré une crise écosystémique aux coûts exorbitants pour l'humanité. Les inégalités n'ont jamais atteint un seuil aussi alarmant. A ce sujet, l'ONG Oxfam atteste que les 2153 milliardaires du globe détiennent désormais plus d'argent que 60 % de la population mondiale.<sup>1</sup>

## 2. De « la banalité du mal » chez les entrepreneurs ?

La collapsologie démontre l'échec de la compréhension de l'aspect humaniste des affaires. Nous nous permettons d'avancer une similitude avec la pensée d'Hannah Arendt sur la banalité du mal. Hannah Arendt s'est interrogée sur le fait que les pires ignominies puissent être organisées et réalisées par des personnes qui ne présentent a priori aucune prédisposition sadique mais qui se caractérisaient plutôt par un défaut catastrophique de pensée. Le fort engagement de l'entrepreneur envers ses idées et son entreprise peut produire un parti pris égoïste et l'auto-justification, et conduire à des décisions contraires à l'éthique (Baron 1998). Un défi plus général pour entrepreneurs est pointé du doigt par Bhide et Stevenson (1990) qui voient la réconciliation entre «entrepreneuriat» et «éthique» comme difficile, étant donné que la première implique souvent de surmonter les obstacles de manière créative, contourner ou enfreindre les règles, exagérer une position, etc.

MacIntyre (1985) dans son livre « *After Virtue* » a voulu montrer l'importance de la réactivation de l'éthique des vertus. Selon lui l'histoire moderne est interprétée comme l'histoire d'une perte car elle s'est constituée sur une négation d'une éthique des vertus. Cette négation s'appuie sur l'idée que l'individu se place au premier rang. Il ne dépend que de lui-même pour affirmer son existence indépendamment de la communauté à laquelle elle appartient qui n'est là que pour le soutenir. Pour l'éthique des vertus la communauté est

<sup>1</sup> <https://www.lapresse.ca/affaires/2020-01-19/les-milliardaires-du-monde-detiennent-plus-d-argent-que-60-de-l-humanite>



première et l'individu apparaît dans un monde qui a commencé sans lui et qui continuera sans lui. Sans inscription dans un milieu moral, historique et social l'individu n'est rien. Beadle (2008) dans une analyse de la pensée de MacIntyre à propos du management affirme que « le caractère du manager évite toute notion substantielle du bien et que le son rôle est de déployer des faits supposés impersonnels à la recherche des moyens de manipulation les plus efficaces pour atteindre les objectifs prescrits en se basant sur des connaissances moralement neutre ».

### **2.1. La phronésis en tant que vertu et sagesse pratique**

La pensée morale ne peut se satisfaire de la mise en demeure de choisir entre la raison et le profit. La sphère des affaires a besoin d'un retour vers l'attachement de l'action à une sagesse pratique. La phronésis l'illustre bien puisqu'elle est considérée comme une intelligence de/et dans l'action. Elle constitue une vertu intéressante pour l'entrepreneur parce qu'elle est antinomique à l'hubris ou à la démesure avec son célèbre credo « Souviens-toi que tu es mortel ». Elle signifie « la bonne délibération en vue du bien », « le bon conseil », « le discernement », « le bon jugement ». Aristote affirme que « La vertu rend le but juste, la sagesse pratique les choses qui y mènent ». MacIntyre (1997) a défini une vertu comme une qualité humaine acquise dont la possession et l'exercice tendent à permettre l'accomplissement des biens internes aux pratiques et dont le manque rend impossible cet accomplissement. La phronésis comme vertu intellectuelle développée par Aristote dans l'*Ethique à Nicomaque*, est souvent traduite par prudence, sagacité ou sagesse pratique. Cette vertu n'est pas scientifique comme la science (épistémé) ou la sagesse théorique (sophia) mais ancrée dans le monde pratique et orientée vers l'action. Faire preuve de phronésis ne peut se faire en se détachant de la question de la finalité et donc de l'évaluation du bien. Cette vertu est donc pour Aristote est « une disposition accompagnée de raison juste tournée vers action et concernant ce qui est bien et mal pour homme ». La phronésis ne peut pas être sans habileté mais elle ne se réduit pas à ce « savoir-faire ». La phronésis invite donc à chercher l'excellence dans la « considération du bien et du mal pour soi-même et les autres dans le monde pratique » (Lefebvre, 2003). Aristote ne sépare pas ce que la prudence permet d'accomplir de ce en vue de quoi elle l'accomplit, il ne peut donc pas y avoir de prudence sans finalité.

Dans ses délibérations sur l'éthique, Aristote a utilisé le terme « phronèse » pour représenter l'excellence complète de l'intellect pratique et de solidité de jugement. Elle porte sur des situations particulières et contingentes et non sur des généralités. Il s'agit d'évaluer, de juger et

de choisir pour ne pas appliquer des règles universelles aux situations particulières mais pour chercher la juste mesure, le juste milieu. L'homme prudent doit être apte à bien juger. Ce jugement mis en œuvre par l'homme agissant s'apprend, se développe notamment avec l'expérience, et s'entretient notamment pendant les temps collectifs entre personnes partageant les mêmes enjeux et des situations proches.

Flyvbjerg (2015) décrit la phronèse comme une praxis, comme une pratique et non comme une théorie ou une méthode. En tant que telle, cette pratique a pour objectif de clarifier et de délibérer sur les problèmes auxquels nous sommes confrontés les entrepreneurs et elle est guidée par ce qui est bon pour le bien commun. Flyvbjerg, (2001) a esquissé quatre questions à ce sujet que nous posons aux entrepreneurs : «Où allons-nous?», «Est-ce souhaitable?», «Que faut-il faire?» et "Qui gagne et qui perd" ? Ces quatre questions doivent servir de lanterne pour l'entrepreneur phronimos afin de voir à qui profite ses actions et comment peuvent-elles améliorer l'existence humaine.

Il conviendrait d'envisager que le paradigme entrepreneurial tel qu'il est pratiqué actuellement, traite l'homme et la nature avec un formalisme qui les réduit à des notions abstraites et mathématiques qui nécessite un retour vers un ancrage éthique et moral. La notion que la richesse puisse augmenter comme simple résultat de l'écoulement du temps est contraire aux lois de la physique. Par conséquent, le paradigme entrepreneurial gagerait à s'ouvrir à de nouvelles approches philosophiques pour corriger formalisme. Ainsi, nous nous interrogeons sur les conditions d'une possibilité d'éducation entrepreneuriale à la phronèsis, celle de l'éducation au discernement, à l'action juste et à la clairvoyance.

La sagesse pratique, telle qu'elle est conçue par Aristote, ne peut être acquise uniquement en apprenant des règles conventionnelles. Elle ne peut également être acquise par la connaissance des idées éthiques ou des principes universels, mais elle décrit plutôt une ingéniosité et une perspicacité d'esprit et caractérise une personne qui sait agir avec vertu. La pratique permet d'acquérir des compétences délibératives, passionnelles et sociales et permet également d'exécuter une compréhension générale du bon sens de manière adaptée à chaque occasion. La sagesse pratique de l'entrepreneur suppose qu'il a toujours une fin, et sa tâche de raisonnement consiste à déterminer comment cet objectif doit être vertueusement atteint. Il s'acquiert et se déploie non pas dans la fabrication d'un produit séparé de soi, mais plutôt dans ses actions avec ses semblables.

## 2.2. La phronésis, épistémè et téchnē

Dans l'éthique à Nicomaque, Aristote décrit trois approches de la connaissance : l'épistémè, la téchnē et la phronésis. Flyvbjerg (2015) affirme que l'épistémè concerne le savoir théorique, logiquement construit et enseignable. L'épistémè est parfois assimilée à la science. Tandis que la phronésis est une connaissance pratique, capable de diriger l'action indépendamment de sa référence à un savoir transcendant ou à l'épistémè. La téchnē quant à elle, désigne l'expertise technique alors que la phronésis met l'accent sur les connaissances pratiques et l'éthique pratique. L'entrepreneuriat relève de l'ordre technoscientifique qui est par essence n'est pas soumis à l'ordre moral. La sagesse pratique, dont la finalité est de démontrer ce qui doit être fait et ce qui ne doit pas être fait, peut être un rempart à l'omniprésence insidieuse croissante de la pensée du profit et de la croissance illimitée qui peut être assimilée à l'épistémè et téchnē. Flyvbjerg (2006) soutient que la phronésis va au-delà à la fois de la connaissance analytique, scientifique (épistémè) et technique (téchnē) et implique des jugements et des décisions prises à la manière d'un acteur social et politique vertueux. Dans leur poursuite de maximiser le profit, les entrepreneurs doivent opérer un choix délibéré que d'être moraux plutôt que de le faire par obligation ou sous une menace.

Autrement dit, l'entrepreneur peut être un as de la finance, de la négociation, et du marketing mais est-il capable de développer une sagesse pratique, cette sagesse dans la prise de décision et le souci des finalités ? Possède-t-il une clairvoyance des enjeux et les implications lointaines de ses décisions qui ne sont limitées et strictement techniques qu'en apparence. Souligner de nouvelles lignes de conduite des entrepreneurs face à la nature et à l'humanité tel que préconisé par les collasologues est impossible à produire sans acquisition de cette vertu intellectuelle. L'équilibre entre épistémè, téchnē et phronésis est crucial pour la viabilité de nos communautés. L'arrimage à l'épistémè ou à la rationalité ne feront qu'enfoncer nos sociétés vers son naufrage. La phronésis, une qualité synonyme de compréhension morale, est l'attribut le plus important à apprendre pour les entrepreneurs, bien qu'elle ne puisse pas être enseignée et qu'elle s'obtienne plutôt par un retour réflexif sur soi-même. Elle peut enseigner à créer une dynamique entre abstraction de l'expérience passée de faire des choses pour s'orienter vers une nouvelle, modifiable et fondée sur la valeur de l'improvisation et de l'indétermination. Elle est à même également de rappeler aux entrepreneurs que leurs actions ne sont pas neutres en termes de valeur et que leur savoir aussi pointu qu'il soit est incomplet s'il ne vise pas le bien de ce monde.

Il incombe aux entrepreneurs de définir et de clarifier leur rôle de leur entreprise comme à la fois épistémè, téchnè, et phronèsis. Ils sont invités à faire face à des questions que se posent les collapsologues et définir leur responsabilité. L'exemplarité de l'attitude d'un entrepreneur est déterminante pour décider si cet agent possède véritablement une vertu donnée. Agir de la bonne manière signifie agir avec une attitude exemplaire, c'est-à-dire une attitude qui manifeste au degré le plus élevé les qualités humaines de l'agent impliquées dans l'action. Les entrepreneurs qui doivent payer des taxes ou être équitables envers leurs employés. Une bonne manière d'agir correspond à un engagement éthique entier de l'agent pour son action, sans regrets, sans aucune opposition interne. Pour le dire autrement, l'entrepreneur vertueux a le désir et la motivation d'agir de la bonne manière et c'est ce qui lui permet justement de choisir l'attitude appropriée parce qu'il a une bonne raison d'agir et qui consiste selon les collapsologues à sauver l'humanité de l'effondrement et de ses terribles conséquences.

### **2.3. L'entrepreneur phronimos**

L'entrepreneur phronimos ne saurait être un aventurier sans scrupules prêt à utiliser tous les moyens pour atteindre une fin quelle qu'elle soit. Doté d'une intelligence critique, qui est à elle-même sa propre norme, il apprend du passé afin de comprendre le présent. L'entrepreneur qui développe cette vertu n'est pas soumis à des pressions internes pour agir convenablement. L'entrepreneur phronimos acquiert la capacité de voir, à chaque occasion, quelle ligne de conduite est la mieux soutenue par des raisons. Des entrepreneurs ayant pris une décision sur ce qu'il faut faire à une occasion particulière, subissent une contre-pression provoquée par un appétit pour le plaisir, ou la colère, ou une autre émotion ; et cette influence compensatrice n'est pas complètement sous le contrôle de la raison. Dans cette catégorie, certains sont généralement mieux à même de résister à ces pressions contre-rationnelles que la personne moyenne. De telles personnes ne sont pas vertueuses, bien qu'elles fassent généralement ce qu'une personne vertueuse.

L'essence de la pratique entrepreneuriale, implique l'exercice soutenu du jugement de phronèsis. En ce sens, la construction d'un nouveau paradigme entrepreneurial exige éminemment, par l'ampleur de ses enjeux notamment par ceux présentés par les collapsologues, l'exercice d'un tel jugement. A l'heure où les collapsologues s'interrogent sur un futur hypothétique de la civilisation consumériste, il convient de formuler le plus précisément possible la signification et la portée de cette exigence pour circonscrire les conditions pratiques de sa réalisation. L'étude de la pensée aristotélicienne, et plus

précisément de la phronèsis, peut se mettre à l'épreuve des questions morales prioritaires sur l'ordre du jour de nos économies. En d'autres termes, pour comprendre quelles sont les conditions de possibilité d'un monde commun, il faudra réexaminer l'héritage culturel à la fois commun et diversifié qui façonne une manière d'identité plurielle entrepreneuriale, afin de comprendre sur quoi elle repose et d'évaluer plus précisément sur quoi elle pourrait encore reposer à l'avenir, à quelles conditions elle pourrait se renforcer et éviter de s'éparpiller. Le paradigme phronétique pourrait fournir un modèle alternatif de s'engager de manière critique dans l'entrepreneuriat. Il ne s'agit pas tant de fixer la rectitude de l'action que de déterminer la justesse du critère.

## Conclusion

Pour Nassim Nicholas Taleb (2013), la modernité a remplacé l'éthique par le jargon juridique, et la loi peut être jouée avec un bon avocat. La phronèsis semble être une urgence dans la sphère entrepreneuriale. L'objectif étant de réaliser le bien commun de l'humanité pour au moins assurer sa survie. Le modèle de la prudence aristotélicienne dans lequel le prudent est au centre du dispositif éclaire la problématique des collapsologues et permet d'imaginer de quelle manière l'entrepreneur pourrait reprendre une juste place dans un système économique amoral. La phronèse comme sagesse pratique est susceptible de guider l'entrepreneur pour atteindre la bonne fin (ou telos) en utilisant les bons moyens. C'est à dire de reconsidérer sa manière de faire du profit en considérant les finalités et d'agir dans son intérêt propre comme dans intérêt général. L'entrepreneur phronimos possède la capacité de délibération, de jugement et de discernement dans des situations morales difficiles sur des fins et des objectifs qui valent la peine d'être poursuivis et les moyens (bons moyens) les plus susceptibles d'atteindre ces objectifs. En se référant à Aristote « Il n'est pas possible être proprement parler homme de bien sans prudence non plus que être prudent sans vertu morale ». L'entrepreneur phronimos est expérimenté et vertueux, capable d'utiliser les moyens les mieux accordés à des fins moralement fondées. Le phronimos régleme ses passions, c'est-à-dire qu'elle consiste en un juste usage des passions dont la cupidité et l'égoïsme. Elle est donc capacité à agir selon les circonstances de façon adéquate. Sa pratique de la prudence lui donne la possibilité de modifier son environnement par une action dont les effets immédiats sont incertains et les conséquences long terme imprévisibles où utilité de posséder et de cultiver un savoir propre action savoir irréductible aux autres formes de connaissance. Nous clôturons notre réflexion par un autre point de vue, il serait injuste de considérer que les entrepreneurs peuvent à eux seuls contrecarrer les catastrophes annoncées par les collapsologues. Cet appel pour le retour à la vertu n'est-il pas un combat donquichottien envers l'égoïsme de l'âme humaine ?

**Bibliographie**

- Arendt, H. & Guérin, A. (1997). Eichmann à Jérusalem, Paris, Gallimard
- Beadle, R. (2008). Why Business is Not a Practice, *Analyse and Kritik*, volume 330 numéro 1, 229-41.
- Comte-Spongille, A. (2004). *Le capitalisme est-il moral ?* Albin Michel
- Diamond, J. (2009). *Effondrement : Comment les sociétés décident de leur disparition ou de leur survie*, Éd. Gallimard – Coll. Folio
- Dumont, R. (1973). *Utopie ou la mort*, Paris, Le Seuil
- Fischback, F. (2012). *Sans objet. Capitalisme, subjectivité, aliénation*, Librairie philosophique J. Vrin
- Flyvbjerg, B. (2004). Phronetic Planning Research: Theoretical and Methodological Reflections, *Planning Theory & Practice*, volume 5 numéro 3, pp. 283-306.
- Flyvbjerg, B. (2006). Making Organization Research Matter: Power, Values and Phronesis, In book: *The Sage Handbook of Organization Studies* Edition: 2nd
- Flyvbjerg, B. (2015). Aristotle, Foucault, and Progressive Phronesis: Outline of an Applied Ethics for Sustainable Development, In book: *Planning Theory*, Volume 3 Chapter: 70, Routledge Editors
- <https://www.lapresse.ca/affaires/2020-01-19/les-milliardaires-du-monde-detiennent-plus-d-argent-que-60-de-l-humanite/>, consulté le 27 Décembre 2020.
- MacIntyre, A. (1997). *After Virtue*, London : Duckworth, 1984, Traduction : Bury, *Après la vertu*, Paris, Puf, col. Leviathan
- Malm, A. (2015), *The Anthropocene Myth*, The Jacobin, en ligne, <https://www.jacobinmag.com/2015/03/anthropocene-capitalism-climate-change/>, consulté le 26 Décembre 2020.
- Meadows, D. & Meadows D. (2017). *Les Limites à la croissance : Le rapport Meadows, 30 ans après*, Éd. Rue Echiquier, août
- Orlov, D. (2016). *Les Cinq Stades de l'effondrement*, éd. Le Retour aux Sources
- Tainter, J. (2013). *L'effondrement des sociétés complexes*, Le Retour aux Sources
- Taleb, N. N. (2013). *Antifragile: Les bienfaits du désordre*, Les belles lettres

**Les effets de l’informalité sur la performance des  
microentreprises informelles: Revue de littérature.**

**The Effects of Informality on the Performance of Informal  
Microenterprises: Literature Review**

**RAHOU El hassania**

Doctorante

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Tétouan

Université Abdelmalek Essaâdi

Laboratoire de Problèmes Contemporains Economiques, Juridiques & Sociaux

Maroc

**elhassania.rahou@etu.uae.ac.ma**

**TAQI Ahmed**

Enseignant chercheur

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Tétouan

Université Abdelmalek Essaâdi

Laboratoire de Problèmes Contemporains Economiques, Juridiques & Sociaux

Maroc

**ataqi@uae.ac.ma**



## Résumé

Depuis plusieurs années et de manière de plus en plus prégnante, la question de l'informalité, de la non-conformité aux lois en vigueur, mais aussi de leur rapport à la productivité ou à la performance est à la une des écrits sur l'entrepreneuriat informel, tant dans la presse quotidienne que dans les travaux de recherche. Si la performance est toujours la préoccupation majeure des microentreprises informelles, ces dernières intègrent progressivement la nécessité de repenser l'utilité de la formalisation de leurs organisations tant pour atténuer les effets négatifs de l'informalité que pour leur capacité à produire et être performantes. Ce repositionnement semble petit à petit pouvoir se faire, non seulement sans générer trop d'oppositions entre ces deux buts, mais bien plus dans la compréhension de leurs influences réciproques. Ce travail tente de traiter les effets de l'informalité sur la performance des microentreprises informelles tout en fournissant une vue d'ensemble sur l'état de l'art dans ce domaine. L'ensemble des travaux de recherche menés sur le lien entre l'informalité et la performance ont permis de constater que la formalisation des microentreprises informelles renforce leur performance, par conséquent leur participation à la croissance économique.

**Mots clés :** « Informalité ; performance ; contraintes réglementaires ; microentreprise ; productivité ».

## Abstract

For several years now and in an increasingly significant way, the question of informality, of non-compliance with the laws in force, but also of their relation to productivity or performance has been in the forefront of writings on informal entrepreneurship, both in the daily press and in research. While performance is still the major concern of informal microenterprises, they are gradually integrating the need to rethink the usefulness of the formalization of their organizations both to mitigate the negative effects of informality and for their ability to produce and perform. This repositioning seems to gradually be able to be done, not only without generating too many oppositions between these two goals, but much more in the understanding of their reciprocal influences. This work attempts to address the effects of informality on the performance of informal microenterprises while providing an overview of the state of the art in this area. All the research carried out on the link between informality and performance has shown that the formal functioning of microenterprises strengthens their performance, and consequently their contribution to the economy.

**Keywords:** « Informality; performance; regulatory constraints; microenterprise; productivity ».

## Introduction

Les microentreprises présentent des atouts importants pour contribuer à la croissance économique. D'une part, elles ont une grande capacité à saisir les opportunités offertes par le marché, à s'adapter aux changements de la demande et aux bouleversements technologiques. Leur flexibilité explique en quelque sorte leur résistance aux crises économiques par rapport aux grandes entreprises. D'autre part, ces unités n'exigent pas un capital énorme pour leur création ou pour leur croissance. Ceci est un avantage certain qui donne la possibilité d'entreprendre des activités dans un pays caractérisé par la rareté du capital due à la faiblesse des revenus, l'insuffisance de l'épargne et la faiblesse des crédits. De ce qui précède, les microentreprises peuvent être considérées comme une base pour la constitution d'une classe entrepreneuriale dynamique susceptible d'enclencher le développement économique au Maroc, cependant la majorité écrasante de ces unités opère dans le secteur informel.

Le concept d'informalité a vu le jour en 1971 au sein des deux extrémités du continent africain: au Ghana, avec la notion d' « opportunités informelles de revenu » (Hart, 1971, publié en 1973), et au Kenya suite à l'analyse de la situation de l'emploi urbain à Nairobi par le bureau international du travail (OIT, 1972) cité par (Rahou & Taqi, 2020). A cet égard, la notion du « secteur informel » faisait allusion à des unités qui sont hétérogènes et qui opèrent, au moins partiellement, en non-conformité avec les réglementations publiques (J. Berrou, 2014). Pour (Charmes & Adair, 2014), les différentes conceptions de l'informalité mettaient l'État au centre de l'émergence des petites activités informelles, soit de par la nature intrinsèque d'un capitalisme naissant, soit par les entraves qui freinent l'initiative privée de s'éclorre. Benjamin Nancy et ses co-auteurs (2012) ont examiné le secteur informel comme un *continuum* basé sur une combinaison de critères qu'une firme remplit. Il s'agit notamment de : la taille de l'entreprise, l'absence d'enregistrement, le non-paiement des impôts ou le type de taxes payées, l'existence d'états comptables corrects, le niveau d'accès au crédit bancaire et la mobilité du lieu de travail.

La notion de micro entreprise informelle regroupe des activités précaires exercées par des réparateurs (plombiers, soudeurs, mécaniciens, menuisiers), des vendeurs à la sauvette sans local, des travailleurs à domicile, des boutiques, des ateliers artisanaux, etc. Il s'agit essentiellement des unités à faible capital investi, sans salariés ou utilisant le travail familial, ayant des horaires de travail flexibles, un mode de production à faible technicité et utilisant des sources de crédit le plus souvent personnelles ou informelles. (Hamdouch, 2004)

A l'égard de plusieurs pays africains, Au Maroc le phénomène de l'informalité des microentreprises demeure une question d'actualité, et ce pour plusieurs raisons. En effet, les unités de production informelles (UPI) ont des vertus spécifiques reconnues au regard de leur poids dans la création d'emplois et de richesses et dans la production de biens et de services. De même, en 2013, ils emploient 2,4 millions de personnes, soit 36 % des personnes qui travaillent au Maroc (hors emploi agricole), ainsi, avec 103,346 milliards de DH et un taux de 56% de la production, la valeur ajoutée créée par ces unités représente 12,6% de la valeur ajoutée nationale (HCP, 2018). Au cœur de l'impact du secteur informel sur la croissance et le développement, se trouve sa relation avec la performance. A cet égard, plusieurs travaux montrent une forte corrélation négative entre l'informalité et la performance des entreprises (Dabla-Norris et al. 2008) ; (Benjamin, Mbaye, 2012) ; (Bakehe, 2016); (Raphaël & Cerame, Djika, 2017).

Le Maroc, parfaitement conscient de l'effet de plus en plus important de la performance des UPI sur sa croissance, a mis en œuvre des mesures et des programmes d'appui en vue d'intégrer ces unités dans le secteur formel. Cependant, malgré les différentes tentatives de formalisation, ces unités souffrent de plusieurs difficultés. Ces dernières peuvent être réparties en quatre catégories : Celles liées à la rigidité des différentes réglementations, celles liées à l'accès aux marchés pour la commercialisation des produits, celles liées à la contrainte de l'accès au financement et celles liées à l'accès à l'infrastructure de base.

L'objectif de ce papier est donc d'examiner le lien entre l'informalité et la performance des microentreprises. Les questions auxquelles nous essayons de répondre sont :

- Quelles sont les spécificités d'une microentreprise informelle au Maroc ?
- Quels sont les facteurs qui entravent la migration de secteur informel au secteur formel ?
- En se basant sur la littérature existante, est-ce qu'il y a un lien entre les contraintes de la formalisation et la performance des microentreprises informelles ?
- Une microentreprise performante est-elle plus disposée à passer au secteur formel ?

Pour répondre à ces questions, la suite de l'article est organisée comme suit : La première section traite le cadre théorique de l'informalité. Dans ce cadre, nous analysons les traits spécifiques du microentrepreneur informel marocain. Ainsi, nous allons mettre l'accent sur les contraintes de l'entrepreneuriat informel. Dans une deuxième section, une revue des travaux empiriques liés au lien entre l'informalité et la performance sera ensuite exposée. Enfin, une

conclusion clarifie les enjeux de la formalisation, les limites de la recherche et fournit des suggestions pour de futures recherches.

## **1. Cadre théorique de l'informalité.**

### **1.1. Spécificité des microentreprises informelles.**

Les années 1980 marquent la prolifération des micro- et petites entreprises (MPE) au Maroc, conséquence de l'ajustement structurel, le ralentissement économique, l'augmentation du chômage et l'exode rural. Très rapidement ces unités sont devenues le noyau du système productif de l'économie, comptant 97,7% des établissements économiques non agricoles qui exercent leurs activités dans un lieu fixe et employant 64,7% de la main d'œuvre (Hamdouch, 2004). Cependant, l'étude de (ALAMI, 2014) confirme la théorie de De Soto (1989) sur les effets négatifs de la bureaucratie, puisque pour cette auteure c'est le cadre réglementaire trop rigide qui pousse les microentreprises à choisir l'informalité au Maroc. Dans cette optique, le rapport publié par le HCP témoigne la prédominance de micro unités dans le secteur informel, dans la mesure où les trois quarts des unités opérant dans ce secteur n'emploient qu'une seule personne, 17,3% sont formées de deux personnes et la taille moyenne des unités informelles ne dépasse pas les 1,39 personne (HCP, 2018).

Deux types d'approches permettent de préciser les contours des MPE. L'approche quantitative (adoptée par le Maroc) prend en considération le nombre d'employés et le chiffre d'affaires. Quant à l'approche qualitative, elle se base essentiellement sur les conditions légales et institutionnelles de chaque pays : Forme de propriété de l'entreprise, taille du marché, type de liens entre l'entreprise et les autres organisations, secteur d'activité, profil des dirigeants des entreprises (Mouko, 2015).

Au Maroc, on assiste à l'absence de documents officiels définissant, de façon détaillée, le barème de classification des microentreprises en terme de l'effectif ou du chiffre d'affaire. Exception faite d'une classification effectuée par la commission mixte, cette dernière est composée de représentants de Bank Al-Maghrib et du GPBM (Groupement Professionnel des Banques Marocaines). Dans ce cadre une micro entreprise est toute unité n'employant pas plus de 10 salariés et dont le chiffre d'affaires ne dépasse pas 10 millions de dirhams.

Conformément à la classification effectuée par la commission mixte, plusieurs chercheurs au Maroc (Hamdouch, 2004) cité par (Tani & Radi, 2014) définissaient la T.P.E. comme étant une entreprise employant moins de 10 salariés. Dans ce cadre, ces chercheurs ont souligné l'intérêt de faire la différence entre la micro entreprise (1 à 9) et la petite entreprise (10 et plus). A l'intérieur des microentreprises, ils ont distingué entre les plus petites entreprises

(PPE) de 1 à 3 qui sont les véritables microentreprises et celles moins petites de 4 à 5 et surtout 6 à 9 personnes qui sont de très petites entreprises (TPE).

De nombreux chercheurs s'occupent de l'examen des opérateurs informels en vue d'identifier, au niveau micro, leurs comportements, leurs motivations et leurs organisations économiques concrètes (J.-P. Berrou & Gondard-delcroix, 2010). A ce titre (Berrou et Gondard-Delcroix, 2013 ; (Berner, Gomez, & Knorringa, 2012); (Amorós & Cristi, 2011) analysent ces opérateurs sous l'angle des initiatives économiques informelles de survie et de génération de revenus, et les intitulent comme « microentrepreneurs ».

Depuis la « découverte » du secteur informel par Hart (1973) et le BIT (1972), les critères de définition des microentreprises informelles les plus fréquemment retenus sont beaucoup plus restreints et tendent à occulter les apparentes différences de logiques socio-économiques. Il s'agit, en effet, des critères suivants : (1) la taille de l'entreprise en termes d'employés (inférieure à 5 ou à 10, en fonction des contextes), (2) l'absence d'enregistrement administratif et (3) l'absence d'une comptabilité formelle. (Kervyn de Lettenhove & Lemaître, 2018).

Dans son étude intitulée « *Microentreprises informelles et cadre institutionnel au Maroc* », (ALAMI, 2007) considère les microentreprises informelles comme des unités employant au maximum 10 actifs y compris le chef d'unité et qui échappent partiellement ou totalement aux impôts et à la législation sociale.

En dehors du respect du cadre réglementaire, d'autres chercheurs définissent les entreprises informelles suivant leurs organisations et leurs technologies (Song-naba, 2016): D'une part, ces unités ont un faible niveau d'organisation, elles se caractérisent par une faible dissociation des patrimoines commerciaux et personnels, très peu de salariat permanent, l'absence de l'accès au crédit formel et la tenue régulière des comptes, la prédominance des transactions en espèces, l'échelle restreinte des opérations, la facilité d'entrée et de sortie, un fonctionnement qui s'appuie sur des relations personnelles et/ou sur des solidarités communautaires (Hugon, 2003). D'autre part, elles utilisent des technologies faites de machines produites localement (Elsenhans, 1988), ainsi leur utilisation de TIC (Technologies de l'information et de la communication) est limitée (Benjamin, Diop, Golub, & Mbaye, 2012).

L'informalité au Maroc se mesure par rapport à l'acquisition de l'autorisation d'exercer, aux différents types d'enregistrements auxquels doit procéder l'entreprise (registre de commerce, administration fiscale et sécurité sociale) et à l'existence de comptabilité d'entreprise (Hamdouch, 2004). Autrement dit, une entreprise informelle est considérée comme toute unité

qui n'est pas enregistrée dans le registre de commerce, n'a pas un numéro de patente ou un identifiant fiscal (n'est pas en règle avec l'administration fiscale), n'est pas enregistrée à la sécurité sociale, n'est pas déclarée auprès de l'inspection du travail et n'est pas autorisée auprès des services des collectivités locales. Dans le cadre de ses études sur le secteur informel, le Haut-Commissariat au Plan y ajoute souvent la tenue d'une comptabilité conforme aux dispositions légales. Ainsi, une entreprise ne disposant pas d'un seul de ces éléments est considérée comme étant informelle.

Dans ce papier, une microentreprise informelle est vue comme une unité de production employant au plus 10 employés y compris le chef d'unité, et exerçant en dehors de toute conformité avec la loi (l'enregistrement auprès de différentes administrations, la tenue d'une comptabilité, le paiement des taxes et des impôts, etc.). Du coup, des questions peuvent être posées afin de savoir si la microentreprise informelle marocaine a une propension à devenir une unité formelle suite à l'amélioration de sa performance globale.

## **1.2. Contraintes de la formalisation des microentreprises informelles.**

L'analyse des contraintes de l'entrepreneuriat informel permettra non seulement de mieux comprendre le phénomène de l'entrepreneuriat de façon générale mais aussi de proposer des recommandations aux pouvoirs publics et aux structures d'accompagnement et de formation destinées aux entrepreneurs.

### **1.2.1. Difficultés liées au contexte institutionnel et réglementaire.**

En analysant les raisons de l'informalité dans son ouvrage « *The Other Path, The economic answer to terrorism* », De Soto 1989 souligne les obstacles bureaucratiques et le manque de structures légales qui encouragent à la propriété privée. En effet les entreprises informelles préfèrent rester dans l'informalité afin d'échapper aux taxes et aux coûts d'enregistrement, ainsi à cause du manque d'informations et par crainte de subir des prélèvements supplémentaires (Djankov, Miguel, Qian, Roland, & Zhuravskaya, 2004).

Selon l'approche néo-institutionnelle ou néolibérale (De Soto, 1994), le cadre institutionnel et la rigidité du système réglementaire freinent les activités informelles (plus précisément la microentreprise). Suivant cette thèse, la prolifération des activités informelles n'est que le résultat des pesanteurs bureaucratiques et d'un excès de réglementation fiscale et sociale. La longueur des démarches, les difficultés à obtenir une autorisation, les frais administratifs, etc poussent les microentrepreneurs à s'abstenir d'enregistrement sur les registres fiscaux, à la sécurité sociale (ALAMI, 2007).

**- Lourdeur des procédures administratives.**

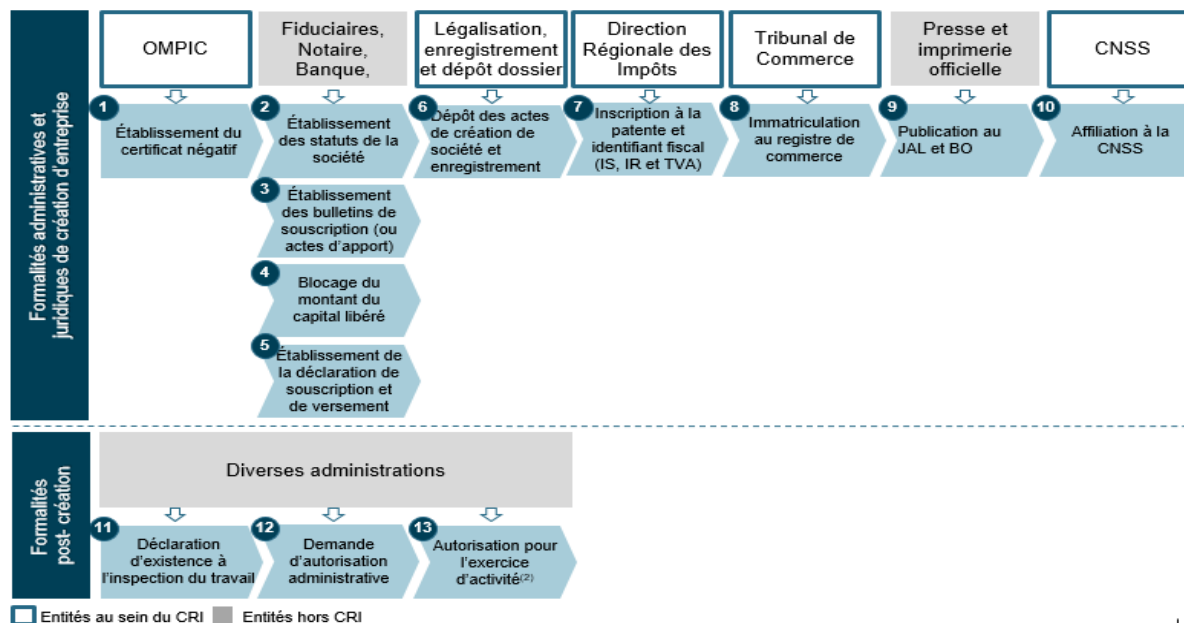
L'existence d'un nombre important d'obstacles administratifs et la manière dont la réglementation est appliquée expliquent en grande partie la prolifération des microentreprises informelles dans les pays les moins avancés.

La complexité des procédures administratives constitue un obstacle pour 19,6% des microentrepreneurs marocains (ALAMI, 2014). Le retard dans les traitements des dossiers, le déficit dans la démarche, l'insuffisance de communications et le manque de coordination sont autant de contraintes à surmonter qui freinent beaucoup d'entrepreneurs (Hamdouch, 2004). Pour cet auteur, les services rendus par l'Administration sont jugés incohérents, dans la mesure où on assiste à une délimitation imprécise des compétences des différentes administrations, un manque de coordination entre les différentes administrations, une multiplicité des administrations impliquées dans l'exécution d'une formalité donnée, ainsi qu'une complication des textes de loi qui sont diversement interprétables. Quant au manque de communication, il s'exprime pour lui par des procédures administratives non formalisées, le manque de structures dédiées aux micro entreprises et l'absence de l'administration dans certaines localités.

En rejoignant les constats de la Banque Mondiale qui, suite au rapport 2005 du Doing Business expliquait l'informalité par la lourdeur et le coût des différentes réglementations, l'Organisation Internationale du Travail a fait observer en 2017 que ce phénomène s'explique aussi par le coût en terme de temps supporté par l'entrepreneur pour régulariser son unité, se conformer aux procédures administratives et atteindre les diverses autorisations nécessaires pour l'exercice de son activité(OIT, 2017). A cet égard, le BIT considère l'informalité comme une question essentielle de la gouvernance. Cette dernière a pour composante principale les lourdeurs administratives, en plus des insuffisances de la gouvernance économique ainsi que l'inefficacité des politiques macroéconomiques et sociales.

Actuellement, la création d'entreprise au Maroc est gérée au niveau des Centres Régionaux d'Investissement (CRI), et obéit aux formalités administratives indiquées dans la figure n°1:

**Figure n°1 : Formalités administratives de création de l'entreprise au Maroc.**



Source : ANAPEC

Le coût et la durée des procédures administratives concernant l'enregistrement sont donnés par le tableau suivant.

**Tableau n°1 : Procédures administratives : coûts et durée**

Procédures	coût	durée
<b>Etablissement du certificat négatif</b>	230 dh : Pour une personne morale 170 dh : Pour une personne physique	24 H à 48H
<b>Elaboration de projet des statuts</b>	- Honoraires négociables auprès d'un fiduciaire, notaire ou conseiller juridique.	24 H à 48H
<b>Blocage des fonds</b>	Gratuit	24 H
<b>Elaboration des statuts</b>	- 20 dh par feuille - Honoraires négociables auprès d'un fiduciaire, notaire ou conseiller juridique.	24 H
<b>Enregistrement des statuts</b>	- 1% du capital avec un minimum de 1000 dh - Contrat de bail: 200 dh - PV de nomination du gérant si ce n'est pas mentionné sur le statut: 200 dh	48H à une semaine
<b>Inscription à la taxe professionnelle (patente)</b>	Gratuite	48H
<b>Immatriculation au Registre de Commerce</b>	- Pour une personne physique: 150 dh - Pour une personne morale: 350 dh	3 à 4 jours
<b>Récupération de l'identifiant fiscal</b>	Gratuite	24 H
<b>Publication au bulletin</b>	BO: 100 à 150 dh	48H



<b>officiel (BO) et au journal d'annonce légale (JAL)</b>	JAL: 350 à 500 dh	
<b>Déblocage des fonds</b>	Gratuite	24H
<b>Affiliation à la CNSS</b>	Gratuite	1 à 2 jours

**Source : ANAPEC**

Les résultats du rapport du (HCP, 2018) expliquent dans quelle mesure l'enregistrement administratif contraigne les unités informelles marocaines. En outre, la formalité administrative la plus fréquente correspond à l'enregistrement à la patente avec seulement 18,1% des unités la possédant. Un taux en diminution de 20,17% par rapport à celui réalisé en 1999 (23,3%). Ainsi le taux d'enregistrement à la patente est élevé chez les unités informelles localisées par rapport à celles sans local (39,2% contre 1,9%). Concernant les activités informelles à domicile, elles sont quasiment non inscrites à la patente.

Au sujet de l'inscription au registre de commerce, elle reste encore plus faible que l'enregistrement à la patente puisqu'elle ne concerne que 11,7% des unités informelles, cette proportion atteint 57,3% de l'ensemble des unités informelles localisées et patentées. Ces constats expliquent la relation positive entre la possession d'un local professionnel et l'enregistrement.

L'enregistrement au registre de la CNSS est la formalité administrative la moins respectée par les unités informelles. Dans la mesure où, parmi les unités soumises à la CNSS (unités employant des salariés), soit 16,9% de l'ensemble des unités informelles, 6,9% sont affiliées au régime de prévoyance sociale.

Ces constats viennent corroborer les résultats de plusieurs études empiriques, notamment celle de De Soto (1989), qui montrent que au fur et à mesure de l'augmentation des obstacles administratifs (multiplication de procédures) la disposition à la déclaration des entreprises informelles diminue.

#### - **La pression fiscale.**

Les cadres institutionnels et réglementaires influencent négativement les micro unités de production, dans la mesure où, le choix de l'informalité par les microentrepreneurs n'est que le résultat d'un calcul coût-avantage. En effet, la plupart des auteurs travaillant sur le secteur informel soutiennent que les entreprises s'implantent dans ce secteur car le dirigeant estime que les avantages de l'informalité dépassent les coûts (Loayza 1996); (Ishengoma & Kappel, 2006); (Ingram, Vijaya, & Vyjayanti, 2007). Loayza discute de l'informalité à la suite de taxes et de réglementations excessives. Il étudie les déterminants et les effets dans un modèle de croissance endogène. Il trouve que la taille du secteur informel dépend positivement des

indicateurs de la charge fiscale et des restrictions de main-d'œuvre et négativement de la qualité des institutions gouvernementales. Ce modèle a été testé à l'aide de données nationales en Amérique latine. Ishengoma et Kappel, ont aussi mis en place le modèle de formalisation autour des coûts et des bénéfices dans chaque climat d'affaire (formel et informel). Ils évaluent ensuite les approches visant à encourager la formalisation dans ce paradigme et formulent des recommandations pour des mesures spécifiques. Ingram et ses co-auteurs ont énuméré les coûts de l'informalité, pour eux, le processus d'enregistrement est généralement le premier ensemble de coûts auxquels les entreprises informelles sont confrontées lorsqu'elles envisagent une formalisation. Deuxièmement, ils doivent payer des impôts et interagir avec les agents des impôts. De plus, ces entreprises sont soumises aux réglementations établies par le gouvernement, notamment les réglementations du travail, les réglementations douanières / commerciales, les réglementations environnementales et les réglementations en matière de santé / sécurité. Enfin, les pots-de-vin et autres paiements informels sont un autre coût qui pèse principalement sur ces entreprises.

Récemment, (Abaté, 2018) a souligné que le choix de l'informalisation s'explique par deux sources institutionnelles: les excès institutionnels et les défaillances institutionnelles. En effet, pour les légalistes, le poids des impôts, la corruption et une grande ingérence dans le marché libre, mènent les entrepreneurs à échapper aux différentes réglementations (Becker, 2004 ; De Soto, 1989, 2001 ; London et Hart, 2004 ; Nwabuzor, 2005).

Plusieurs auteurs ont lié ce choix de l'informalité par les microentrepreneurs aux travaux portant sur la « tax moral » (ou « civisme fiscal »), il s'agit notamment de la perception de la loyauté de la législation fiscale ainsi que l'utilisation équitable des recettes fiscales par l'Etat (Mbaye, 2014). Dans ce cadre, (Mengueli et al., 2014) ont confirmé que quand les contribuables sont assurés de la bonne gestion des recettes publiques leur niveau de formalité se trouve plus élevé. Ainsi, ils constatent que dans les pays d'Afrique de l'Ouest où la perception de la bonne gestion des ressources publiques est faible, le niveau de l'informalité est le plus élevé. Ces auteurs expliquent aussi le poids de l'informel en Algérie par les carences du système économique, le manque de confiance dans les institutions du fait de la perception de la corruption et les lourdeurs bureaucratiques. Dans ce sens, l'informalité est motivée par nécessité et justifiée par certaines injustices, procédures et pratiques.

Le défaut de la normalisation étatique (Lautier et al., 1991) explique aussi l'informalité économique. Cette dernière est une réponse aux déficits institutionnels qui se manifestent particulièrement au niveau de la capacité régulatrice de l'Etat « *regulatory reach of the state* »,

Il s'agit de l'aptitude des cadres institutionnels mises en place par l'Etat déréglementer l'activité économique (Abaté, 2018).

Au Maroc, des raisons pareilles ont été avancées pour expliquer le blocage de la formalisation des microentreprises informelles. Concernant les entreprises, le coût de la formalisation, la qualité des institutions et le climat des affaires sont des réponses à l'informalité. En effet, le classement du Maroc dans le Doing Business s'est dégradé d'une place entre 2017 et 2018, classé 68ème en 2017, le Maroc occupait le 69ème rang en 2018, ce classement dépend du résultat global de nombreuses réformes dans différents domaines s'inscrivant dans les critères l'environnement des affaires. Par ailleurs, (ALAMI, 2014) souligne qu'en plus de l'excès de la réglementation, d'autres facteurs sont à prendre en compte pour expliquer l'informalité au Maroc, il s'agit notamment d'un cadre institutionnel qui tolère l'irrespect des différentes réglementations. (Mourji, 2011) soutient que les obstacles liés à la lourdeur des procédures administratives et au financement sont les plus pesants et constituent deux variables significatives dans l'analyse des déterminants du recours au secteur informel, au détriment d'un investissement formel et légal au Maroc.

La complexité du système fiscal marocain à travers la panoplie des documents à remplir et les pièces à joindre mène le plus souvent les chefs d'entreprises à recourir à l'évasion fiscale et donc de grosses pertes au niveau des recettes fiscales de l'Etat (ANAIRI & RADI, 2017), ou même de recourir au régime de l'impôt forfaitaire. Ainsi, selon le rapport du Conseil Economique et Social concernant le système fiscal marocain, seulement 2% des entreprises qui contribuent à la hauteur de 80% pour l'impôt sur la société au Maroc. Cependant, si le régime de l'impôt forfaitaire simplifie la procédure de paiement de l'impôt ainsi que le montant total des taxes et impôts à payer, il présente des limites pour les entreprises particulièrement l'accès limité au financement, aux contrats publics ou aux marchés des grandes entreprises privées. Ainsi, la simplification de l'ensemble des procédures d'imposition et de paiement de l'impôt pourrait inciter les entrepreneurs à formaliser leurs entreprises (Fomba, N'Dachi, Kengne, & Ebella, 2013)

### **1.2.2. La difficulté de l'accès au financement.**

Malgré les performances enregistrées par le Maroc depuis 1990 en ce qui concerne l'amélioration de l'accès au financement et le développement d'un secteur bancaire et financier solide et compétitif, les micros et petites entreprises ainsi que les nouveaux entrepreneurs affirment régulièrement que l'accès au financement reste un problème majeur.

A ce titre, (Mouko, 2015) a considéré l'illégalité juridique, l'inexistence des garanties et l'absence d'états financiers fiables comme trois éléments essentiels qui entravent l'accès au financement des microentreprises informelles: En premier lieu, l'illégalité juridique s'exprime pour cet auteur dans le fait que le statut juridique en général est au-delà de la portée des microentreprises. En second lieu, les microentrepreneurs possèdent rarement des ressources pour opérer les différents types de garanties (le cautionnement, les hypothèques, le nantissement et le gage) permettant d'ouvrir les portes des financiers. En troisième lieu, les microentreprises sont des unités qui soit ne tiennent pas de la comptabilité, soit leurs états financiers sont partiels et peu fiables. Ce qui obère les capacités des banquiers, par l'analyse financière, de déterminer la capacité de remboursement de l'entreprise et les potentialités de sa croissance future.

Ainsi, en plus de l'absence des garanties exigées par une institution financière formelle, la réticence d'une grande partie des microentrepreneurs à l'idée de recourir au crédit bancaire s'explique d'une part, par la complexité de la constitution d'un dossier de demande de prêt auprès de ces institutions pour une population souvent analphabète. D'autre part, par la faible dimension de la plupart des opérations de demande de crédit, ce qui réduit la rentabilité de celles-ci pour la banque, compte tenu des frais fixes de l'étude de chaque dossier (Servet, Lelart, 1990).

La problématique de financement des entreprises au Maroc est aussi liée à la sous-exploitation des différentes sources de financement. En effet, en plus du manque d'informations financières, plusieurs dirigeants d'entreprise sont peu au courant des pratiques bancaires et des sources alternatives de financement, telles que le crédit-bail et l'affacturage. Ce qui constitue un obstacle à la prise d'une décision financière optimale et partant à l'accès au crédit. Il s'agit essentiellement d'un problème d'asymétrie de l'information et de la conception de facteur risque entre le banquier et l'entrepreneur. D'où la nécessité d'établir un langage commun entre ces deux partenaires économiques afin qu'il y ait des relations entre les demandeurs de capitaux et les apporteurs de capitaux (Abdellaoui & Haoudi, 2012).

Par conséquent, une microentreprise opérant dans le secteur informel n'a pour seules ressources, que des micro - crédits fournis par des institutions de microfinance. Ces nouveaux services financiers sont de plus en plus complétés par une offre d'appui non financier tels que l'information, le conseil...qui permettent de développer chez les responsables des TPE un véritable esprit d'entreprise (Hamdouch, 2004). Cependant, compte tenu de leurs faibles montants, ces services ne permettent que très partiellement d'accéder aux biens de production.

Autrement dit, ils ressemblent plutôt à des crédits de trésorerie ou encore à des crédits conjoncturels (Tani & Radi, 2014).

Afin de pallier à cette difficulté de financer d'une part leurs investissements et d'autre part leurs besoins en fonds de roulement, ces entreprises ont souvent recours aux financements informels (épargne personnelle, réseaux divers, tontines, etc.). Ainsi, au Maroc on peut distinguer entre les diverses formes de systèmes financiers informels suivant : l'autofinancement, les associations rotatives d'épargne et de crédit, les prêts famille/amis, la pseudo-commandite simple, et la pseudo-hypothèque.

- **L'autofinancement:** Considéré comme opération de financement interne, ou personnel, d'un projet d'investissement ou d'exploitation, l'autofinancement se réalise par la constitution d'une épargne préalable qui peut prendre la forme d'un placement monétaire ou financier, ou même la forme d'une thésaurisation en argent ou en nature (biens meubles, bijoux, bétail, stock de marchandises...).
- **Les associations rotatives d'épargne et de crédit:** En principe, un certain nombre de personnes se réunissent régulièrement et versent à une certaine date, une certaine somme chaque mois pendant douze mois et chacun des membres les lèvera tour à tour. Cette tontine favorise l'épargne dans la mesure où la régularité des versements est ressentie par chacun comme une obligation très forte à laquelle il ne peut absolument pas se soustraire. Comme la tontine permet d'adapter le crédit aux besoins de chaque membre ce qui lui donne une vocation principalement sociale qui se fonde sur l'importance des relations personnelles qui unissent les différents membres (Lelart, 1989).
- **Les prêts famille/amis:** Il s'agit de la forme la plus courante de finance informelle, que ce soit en nombre de transactions ou en valeur puisque ces prêts n'ont pas d'intérêt et ne requièrent pas de caution ou de garantie, leur montant peut-être élevé ou faible avec des facilités de remboursement (Dinar & Meziouni, 2016).
- **La pseudo-commandite simple (ou association temporaire):** L'«associé temporaire » ou encore le bailleur de fonds intervient pour financer une opération déterminée en apportant les moyens financiers nécessaires à l'exécution d'un ou plusieurs ouvrages puis, une fois la vente effectuée, il récupère son apport augmenté d'une part de bénéfices. Cette formule de rémunération du bailleur de fonds apparaît normale et même appréciée socialement parce qu'elle se conforme au précepte coranique interdisant l'usure mais autorisant le commerce (Abdaimi, 1989).

- **La pseudo-hypothèque:** C'est une opération consistant pour un agent déficitaire (le propriétaire) en l'hypothèque de sa maison pour une durée déterminée. Il bénéficie en contrepartie d'un emprunt et un loyer symbolique, émanant du bailleur de fonds devenant l'utilisateur du local. Pour le locataire, ce loyer est généralement faible comparé à la valeur locative réelle du local (MANSOURI & ZIKY, 2009).

Les difficultés d'accès au système bancaire orientent les agents à besoin de financement vers la finance informelle. Cependant, Ce mode de financement bien que très répandu semble plus ou moins inefficace à soutenir le développement et la croissance des entreprises informelles (Mouko, 2015). A ce titre (Hernandez, 1997) a montré que la finance informelle est limitée en matière entrepreneuriale. En effet, elle est orientée principalement sur le court terme et peut difficilement servir à financer des investissements à moyen ou à long terme, ainsi qu'elle est très coûteuse puisque les taux pratiqués varient en fonction de la personnalité de l'emprunteur et de l'usage qu'il veut faire des sommes empruntées. En plus du coût, le crédit informel est incertain et irrégulier. Le crédit fournisseur comme le crédit des membres de la famille n'est pas accessible et/ou disponible au moment du besoin. Cela entraîne des pertes ou manques à gagner, du fait d'opportunités d'affaires ratées (Mourji, 2002).

L'enquête réalisée par le Haut Commissariat au Plan au Maroc sur un échantillon de 1,68 millions unités de production informelles représentatives de différentes catégories de producteurs informels révèle que 77,8% des créateurs des UPI ont eu recours à leur épargne personnelle ou à un apport familial, 9,6% à l'emprunt et 4,4% à un héritage reçu (HCP, 2018). Ceci montre que le recours aux crédits auprès des établissements de crédit pour financer la création d'une Unité de Production Informelle reste très faible au Maroc, d'où la nécessité de l'existence d'une finance formelle.

### **1.2.3. La difficulté de l'accès aux marchés pour l'écoulement des produits.**

Une carence des débouchés en vue de l'écoulement des produits représente un problème majeur pour les unités de production informelles. Il s'agit de la demande qui peut être exprimé par les populations urbaines, les pouvoirs publics et le secteur privé (Mouko, 2015). De même, (Kede & Tsafack, 2017) soulignent l'influence du manque de clientèle sur la performance des entrepreneurs informels et partant sur leur décision d'enregistrement.

(Basse, 2014) explique la difficulté de l'accès au marché intérieur par la mauvaise qualité de bon nombre d'infrastructures de communication. Quant à l'exportation des produits issus des activités informelles, cet auteur la trouve très limitée, vu l'étroitesse de la taille de la majorité

des unités de production informelles, ainsi que la complexité des procédures administratives permettant d'atteindre la carte d'importateur – exportateur.

À propos des marchés publics faisant l'objet d'appels d'offres ou de procédures de gré à gré pour l'acquisition de biens et / ou de services, (Basse, 2014) souligne que ces opportunités d'affaires ne sont pas communiquées à la majorité des opérateurs informels. Dans le même sens, (Mouko, 2015) explique la difficulté de l'accès à ces marchés d'une part, par l'incapacité de la majorité microentreprises à être à la hauteur des normes exigées par les contrats publics (respect des délais, de la qualité, de la quantité, etc.) suite à des technologies et des investissements limités. D'autre part, par le manque de transparence au niveau du processus de sélection des appels d'offre des marchés et des contrats publics. Cet auteur, ajoute que « *quand bien même les microentreprises accéderaient aux marchés publics, les antécédents négatifs d'un Etat mauvais payeur entraînent une crise de confiance des agents économiques en général et des entrepreneurs en particulier* ».

Ainsi, exercer son activité en dehors des différentes régulations limite l'accès au plusieurs mécanismes contractuels (marchés publics, la sous-traitance avec les entreprises privées (Paula & Scheinkman, 2007). De ce fait, cette situation peut étaler la vulnérabilité des entreprises informelles dans leurs transactions avec le gouvernement ou le secteur privé. Pour y remédier, on assiste à une collaboration étroite entre les entreprises du secteur informel et un ensemble limité de partenaires jugés digne de confiance, parfois cette collaboration est conditionné par la délivrance d'une facture pour leur comptabilité (Basse, 2014).

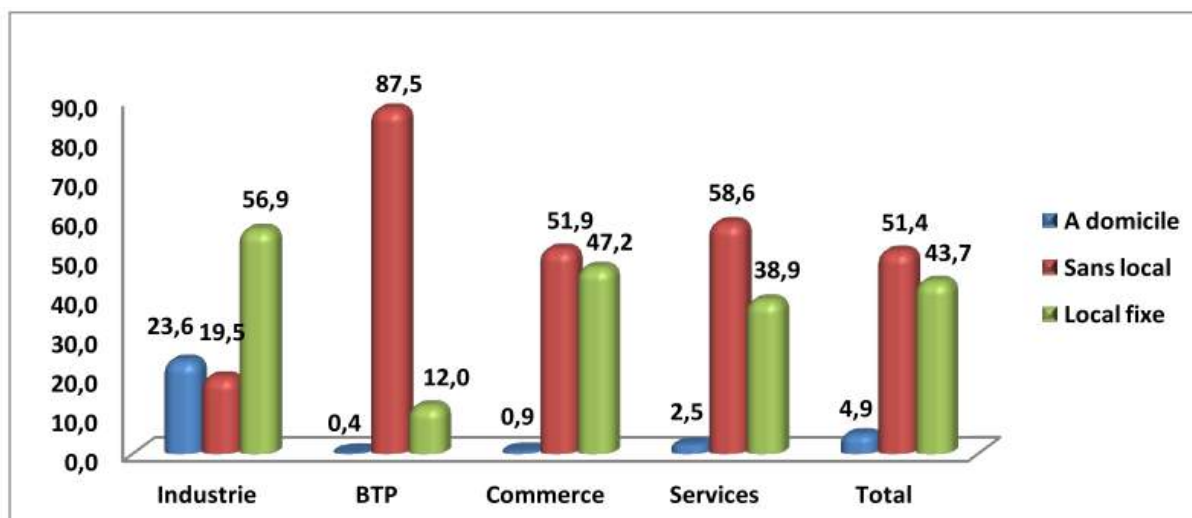
Près de la moitié des chefs d'UPI au Maroc (45%) invoquent aussi la faiblesse de la demande et la rude concurrence comme principales entraves qui risquent même de faire disparaître leurs unités. Le poids de ce risque est ressenti avec plus d'intensité par les UPI avec local (49,6%). Pour faire face à une chute de leurs débouchés, 24% des chefs d'unités de production informelles agiraient sur "la réduction de bénéfice", 22,4% agiraient sur "la réduction du nombre d'heures de travail", et 9,2% agiraient sur "l'accord des facilités de paiement". Les autres variables d'ajustement sur lesquelles les entrepreneurs informels pourraient agir sont la diversification des activités (16,5%) et la recherche d'emploi salarié (8%). Il en ressort que les chefs de ces activités n'arriveraient pas à supporter une baisse de la demande, d'où l'obligation d'abandonner partiellement ou entièrement leur entreprise, soit de essayer de changer de secteur ou même de l'emploi (HCP, 2018).

#### 1.2.4. Difficulté de l'accès aux infrastructures.

Les infrastructures dont il s'agit ici sont le local, l'eau, l'électricité, le téléphone, l'assainissement, les routes et le transport de travailleurs et de marchandises.

Le secteur informel au Maroc se caractérise encore par une grande précarité des conditions d'activité. En effet, plus de la moitié des unités de production informelles fonctionnent sans local professionnel (51,4%) et 4,9 % exercent leur activité à domicile.

**Figure n° 2 : Répartition des UPI selon le type de local**



Source : (HCP, 2018)

L'analyse de la figure 2 fait ressortir qu'en 2014, le secteur du BTP est le secteur où l'on trouve les plus forts contingents d'activités non localisées puisque 86% des unités informelles de ce secteur exercent chez le client. Il est suivi du secteur des services dont 34,7% d'unités exercent une activité de transport et par conséquent utilisent les véhicules comme local d'exercice d'activité. En revanche, c'est l'industrie qui abrite le plus grand nombre d'unités exerçant dans un local professionnel (56,9%) ainsi que des unités opérant à domicile avec un taux de 23,6%.

Selon le (HCP, 2018) la précarité des locaux prive la plupart des unités de production informelles de l'accès aux principaux services publics à l'exception de l'électricité. Parmi les unités disposant d'un local ou exerçant à domicile, 55,9% sont privées d'eau et 68,6% d'un raccordement au réseau d'égouts. Près de 5% de ces unités disposent d'une ligne téléphonique fixe, 4% d'un ordinateur et 2,9% seulement ont une connexion internet. La contrainte financière est la principale cause qui empêche 55,4% des chefs d'UPI sans local professionnel de s'en procurer un. Cette proportion s'élève à 73,6% dans le secteur du commerce et n'atteint que 25,3% des UPI non localisées du secteur des services.



Dans le même sens, (Kede & Tsafack, 2017) soulignent que quand un dirigeant n'accède pas à un local ou à des matériels indispensables pour sa production, sa performance diminue de 6,6 %. Pour ces auteurs, l'insuffisance de l'infrastructure de base et le manque des moyens financiers sont autant de facteurs qui bloquent les entrepreneurs au début de leur activité, ce qui les pousse à choisir le secteur informel.

En définitive, la diversité des obstacles confrontés par les microentreprises informelles remet au goût du jour la question de la conception de la performance de ces unités dans les pays en développement où la situation de pauvreté et de chômage intense, l'évolution défavorable de l'environnement des affaires et l'effet du capital humain et/ou social orientent les pratiques de gestion et la performance des entreprises.

## **2. Performance et informalité des microentreprises**

### **2.1. Impact de l'informalité sur la performance: Revue des travaux empiriques.**

Plusieurs travaux se sont intéressés à l'étude de lien entre l'informalité et la performance des microentreprises. Les résultats de la majorité de ces études indiquent une forte corrélation négative entre l'informalité et la performance des entreprises (Dabla-Norris et al. 2008) ; (Benjamin, Mbaye, 2012) ; (Bakehe, 2016); (Raphaël & Cerame, Djika, 2017).

En Égypte, (Ali, 2014) a estimé empiriquement l'impact de l'informalité des micro et petites entreprises sur leur performance tout en illustrant le canal à travers lequel cet impact est induit. Les résultats de son étude soulignent que l'informalité des entreprises impacte négativement leur productivité et par conséquent leur participation à la croissance économique. Autrement dit, la probabilité d'enregistrement des MPE s'affaiblit quand les procédures d'enregistrement deviennent plus sévères, affectant négativement leur productivité. Pour cette auteure, cet effet est sujet aux impacts d'autres variables importantes relatives aux caractéristiques du capital humain et financier des MPE. Deux ans plus tard, (Bakehe, 2016) cherche à comprendre l'impact du fonctionnement informel sur la productivité et la performance des très petites et petites entreprises au Cameroun, à l'aide de données d'enquêtes sur 3524 entreprises, il montre que « *la probabilité d'enregistrement (fonctionnement formel) des TPPE s'affaiblit lorsque les entreprises n'ont pas de site sujet au contrôle et quand les entrepreneurs ne perçoivent pas d'intérêt à faire enregistrer leurs entreprises, affectant négativement leur productivité* ».

Plusieurs travaux empiriques menés en Afrique montrent également que la performance est un construit globalisant et multidimensionnel, tout en apportant un éclairage sur l'opérationnalisation de la performance des microentreprises. En s'inspirant des travaux de

Gazaute (2000) pour mener une étude auprès des microentreprises de divers secteurs d'activité (restauration, pressing, bureautique, traitement de photographie, courtage d'assurance, coiffure), Ndangwa et al. (2007) ont confirmé que les critères pertinents de mesure de la performance de ces unités sont la disponibilité des ressources et l'efficacité organisationnelle qui correspondent respectivement à la performance résultat (l'atteinte des objectifs stratégiques) et à la performance action (l'optimisation des ressources consommées) de la typologie de Bourguignon (1998). Analysant la perception que les microentrepreneurs ont de la conception de la performance de leurs activités dans le secteur informel au Cameroun et au Burkina-Faso, (Raphaël & Cerame, Djika, 2017) relèvent que la performance se résume à la performance économique et personnelle. D'après St-Pierre et Cadieux (2011), la performance personnelle se mesure par la qualité de vie de l'entrepreneur, son indépendance et son autonomie, la volonté de préserver son patrimoine personnel et la reconnaissance sociale de son rôle d'entrepreneur dans la société à laquelle il appartient. Alors que la performance économique englobe des critères relatifs à la performance financière, la performance commerciale, la performance stratégique, elle renvoie à la mesure de la santé financière de l'entreprise par des critères classiques (croissance des ventes, augmentation de flux de liquidités), cité par (Raphaël & Cerame, Djika, 2017).

En outre, l'étude réalisée par Perry et al. (2007) confirme que la productivité du travail des entreprises qui se sont formalisées est plus élevée que celle des entreprises qui restent encore informelles. Ceci s'explique par le fait que ce dernier type d'entreprise a un accès limité à une main-d'œuvre qualifiée ainsi qu'au crédit formel. Dans le même ordre d'idée, La Porta et Shleifer (2008) ont également trouvé que la productivité des entreprises du secteur informel est fortement inférieure à celle des unités de production formelles.

## **2.2. L'enjeu de la formalisation des entreprises informelles.**

Depuis longtemps, la prédominance des entreprises non immatriculées dans un pays était associée à une croissance économique et un développement négatifs, ce qui a conduit les politiques à se concentrer principalement sur l'éradication au lieu de l'intégration du secteur informel (Dau et Cuervo-Cazurra, 2014). Dernièrement, les gouvernements ont changé d'orientation et reconnaissent désormais les contributions possibles du secteur informel à l'économie via la fiscalité et de la création d'emplois. Dans une perspective d'une bonne gestion du secteur informel, les gouvernements sont plus disposés à encourager la formalisation des entreprises (COLIN C. WILLIAMS & KEDIR, 2017). Au niveau mondial, le poids secteur informel et sa place dans la réalisation d'une croissance économique nationale

est de plus en plus reconnu, ceci a facilité le passage d'une approche politique de l'éradication complète du secteur informel à des politiques qui s'attaquent aux imperfections institutionnelles et à l'asymétrie institutionnelle et encouragent plutôt la formalisation (COLIN C. WILLIAMS & KEDIR, 2017); Deakins et Freel, 2009). En fait, il y a une reconnaissance du fait que toutes les entreprises informelles ne sont pas mauvaises pour l'économie. L'activité informelle n'est plus une activité de survie mais comprend également des entreprises en croissance stables et dynamiques, d'où la nécessité pour les entreprises informelles d'être incitées et encouragées à s'enregistrer et à contribuer à l'économie nationale (Chen, 2005).

La formalisation contribue à la création d'emplois et, partant, contribue à lutter contre les problèmes de chômage nationaux Nelson et De Bruijn (2005). Cette formalisation élargit également l'assiette fiscale et, dans certains cas, peut abaisser les taux d'imposition (Ngwenya et al., 2018).

En plus des avantages liés à un accroissement des recettes publiques grâce à la fiscalité, la migration de l'informel au formel peut également augmenter les bénéfices d'une entreprise. L'étude de (COLIN C. WILLIAMS & KEDIR, 2017) souligne que les entreprises qui commencent sans être enregistrées puis s'enregistrent ont tendance à surpasser celles enregistrées dès le début. La même chose a été trouvée dans une étude du Vietnam (Demenet, Razafindrakoto, & Roubaud, 2016) selon laquelle la formalisation a un impact significatif sur la valeur ajoutée annuelle de 20% en moyenne et de 17% sur le bénéfice net. Pour ces auteurs, quand les entreprises se libèrent des contraintes de l'informalité, elles peuvent accéder à de meilleurs équipements, augmenter leur échelle de fonctionnement et opérer dans un environnement plus concurrentiel.

L'importance de l'accès au financement a aussi été identifiée par la littérature comme une autre raison de la nécessité de se formaliser. En effet, le manque d'accès aux différents services financiers formels limite le potentiel de croissance des micros et petites entreprises, car elles ne peuvent pas s'engager dans des stratégies plus risquées sans soutien des institutions de responsabilité qui peuvent les protéger contre les pertes en cas de faillite (MUKORERA, 2019).

Ainsi, la formalisation permet aux entrepreneurs d'accéder à de meilleures informations, ce qui stimule les investissements (Ishengoma & Kappel, 2006). Ceci s'explique par l'existence des réseaux plus solides dans le secteur formel, ces réseaux permettent l'obtention de nouveaux emplois ainsi que la mise en valeur des compétences.

## **Conclusion.**

Dans ce papier, nous avons étudié l'impact de l'informalité sur la performance des microentreprises en recourant à une revue des travaux empiriques ayant traité cette thématique. Les résultats de notre revue montrent que le fonctionnement formel des microentreprises renforce leur performance, par conséquent leur contribution à l'économie.

Les résultats de cette revue de littérature ont des implications politiques importantes, car on préconise souvent une formalisation encourageante. Dans ce cadre, les pouvoirs publics ne doivent pas négliger le problème d'informalité dans leur politique de promotion des microentreprises. Autrement dit, ils doivent assister ces unités à améliorer leur participation à la croissance économique ainsi qu'à migrer vers le secteur formel, et ce à travers l'amélioration de l'accès au financement externe, l'investissement dans le capital humain et l'allégement des procédures d'enregistrement fiscal. En parallèle, il faut chercher à accompagner ces entités pour que leurs propriétaires puissent percevoir les différences induites par le fonctionnement formel.

Enfin, la littérature étudiée montre que la plupart des enquêtes empiriques sur le lien entre l'informalité et la performance avaient porté sur des échantillons moins représentatifs ne comprenant pas tous genres d'entreprises (de différentes tailles et activités non localisées), ce qui ne permet pas de contrôler le biais de sélection existant dans les différents résultats consultés. A ce niveau nous suggérons aux futurs chercheurs d'élargir le champ des enquêtes aux différents segments des entrepreneurs informels afin de pouvoir repérer des points de vue plus objectifs, ainsi que d'adopter une estimation en panel afin d'observer l'évolution temporelle de l'effet de l'informalité sur la performance.

**Bibliographie:**

- Abaté, A. M. (2018). Les motivations et logiques de l'informalisation des entreprises. *Revue Congolaise de Gestion*, 25, 11–66.
- Abdaimi, M. El. (1989). Le financement informel. Problématique, typologie et évaluation à partir d'enquêtes à Marrakech et dans le Sud marocain. *Tiers-Monde*, 30(120), 869–879.
- Abdellaoui, M., & Haoudi, A. (2012). *Outils de financement et contraintes de développement des PME au Maroc*.
- ALAMI, R. M. (2007). Microentreprises informelles et cadre institutionnel au Maroc. *Presses de l'Université Du Québec*, 37(418), 225–239.
- ALAMI, R. M. (2014). *Le secteur informel au Maroc* (Presses Ec). Rabat.
- Ali, N. (2014). L'informalité des micro- et petites entreprises en égypte : une analyse transversale. *Mondes En Développement* », 2(166), 87–100.
- Amorós, J. E., & Cristi, O. (2011). *POVERTY , HUMAN DEVELOPMENT AND ENTREPRENEURSHIP. The dynamics of Entrepreneurship: Evidence from Global Entrepreneurship Monitor Data*. Oxford.
- ANAIRI, F., & RADI, S. (2017). LES DIFFICULTES DES PME AU MAROC : UNE ALERTE A LA DEFAILLANCE. *Revue Économie, Gestion et Société*, 13, 1–15.
- Bakehe, N. P. (2016). INFORMALITÉ ET PRODUCTIVITÉ DES TRÈS PETITES ET PETITES ENTREPRISES AU CAMEROUN. *Innovations*, 3(51), 105–124. <https://doi.org/10.3917/inno.051.0105>
- Basse, B. (2014). Le rôle du secteur informel dans le développement de l'entrepreneuriat au Sénégal : historique et justification. *Mondes En Développement*, 1–13. Retrieved from [http://www.erudite.univ-paris-est.fr/evenements/colloques-et-conferences/atm-2013-communications-full-papers/?eID=dam\\_frontend\\_push&docID=25195](http://www.erudite.univ-paris-est.fr/evenements/colloques-et-conferences/atm-2013-communications-full-papers/?eID=dam_frontend_push&docID=25195)
- Benjamin, N., Diop, T., Golub, S., & Mbaye, A. (2012). *Les entreprises informelles de l'Afrique de l'ouest francophone. Taille , productivité et institutions*.
- Berner, E., Gomez, G., & Knorringa, P. (2012). Original Article ' Helping a Large Number of People Become a Little Less Poor ': The Logic of Survival Entrepreneurs. *European Journal of Development Research*, 24(3), 382–396. <https://doi.org/10.1057/ejdr.2011.61>
- Berrou, J.-P., & Gondard-delcroix, C. (2010). *Réseau social et accès aux ressources dans la trajectoire d'entreprises informelles : récits de vie d'entrepreneurs à Bobo- Dioulasso ( Burkina Faso ) n ° 2010-09* (Vol. 33).
- Berrou, J. (2014). Entrepreneurs du secteur informel. *Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P.)*.

- Retrieved from <http://www.cairn.info/dictionnaire-sociologique-de-l-entrepreneuriat--9782724616408-page-227.htm%0A>
- Charmes, J., & Adair, P. (2014). L'inconstant caméléon, ou comment appréhender l'informel ? *Mondes En Développement*, 2(n°166), 7–16.
- COLIN C. WILLIAMS, & KEDIR, A. M. (2017). Evaluating the impacts of starting up unregistered on firm performance in africa. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 22(3), 1–20. <https://doi.org/10.1142/S1084946717500170>
- Demenet, A., Razafindrakoto, M., & Roubaud, F. (2016). Do Informal Businesses Gain From Registration and How? Panel Data Evidence from Vietnam. *World Development*, 84, 326–341. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.worlddev.2015.09.002>
- Dinar, B., & Meziouni, B. (2016). LA FINANCE INFORMELLE À L'ÉPREUVE DE LA LIBÉRALISATION FINANCIÈRE : REGARDS SUR CERTAINES EXPÉRIENCES AFRICAINES. *Revue D'Etudes En Management et Finance D'Organisation*, 24, 1–17.
- Djankov, S., Miguel, E., Qian, Y., Roland, G., & Zhuravskaya, E. (2004). WHO ARE RUSSIA ' S ENTREPRENEURS ? *Journal of the European Economic Association*, 3(2–3), 1–11.
- Fomba, K. B., N'Dachi, D. R., Kengne, K. A., & Ebella, R. (2013). *Réglementation et Performances des Micros , Petites et Moyennes Entreprises Camerounaises*.
- Hamdouch, B. (2004). *DYNAMISME DE LA MICRO ET PETITE ENTREPRISE AU Research Report Series No .: 0419 Bachir Hamdouch Avec la collaboration de Abdallah Berrada et Mohamed Mahmoudi*.
- HCP. (2018). *Enquete nationale sur le secteur informel 2013/2014*.
- Hernandez, É. (1997). L ' État et l ' entrepreneur informel en Afrique. *Revue Internationale P.M.E.*, 10(1).
- Ingram, M., Vijaya, R., & Vyjayanti, D. (2007). Why Do Firms Choose to be Informal? Evidence from Enterprise Surveys in Africa. *Washington, Banque Mondiale*, (September), 1–46.
- Ishengoma, E., & Kappel, R. (2006). *Economic Growth and Poverty: Does Formalisation of Informal Enterprises Matter?*
- Kede, F., & Tsafack, R. (2017). Contraintes environnementales et entrepreneuriat informel au Cameroun. *Revue Africaine de Management - African Management Review*, 2(1), 68–86.
- Kervyn de Lettenhove, M., & Lemaître, A. (2018). Micro-entreprises du secteur informel dans le Mono (Bénin) : vers un approfondissement à travers une approche d'économie

- populaire. *Mondes En Développement*, 181(1), 11. <https://doi.org/10.3917/med.181.0011>
- Lelart, M. (1989). L'épargne informelle en Afrique. Les tontines béninoises. *Tiers-Monde*, 30(118), 271–298.
- MANSOURI, B., & ZIKY, M. (2009). UN CAS MAROCAIN DE FINANCE INFORMELLE INNOVANTE : LA PSEUDO-HYPOTHEQUE IMMOBILIERE ET LA RATIONALITE INDIVIDUELLE A MARRAKECH. *Microfinance et Développement Georgia Institute of Technology*, (2), 1–15.
- Menguelti, S., Perret, C., Abrika, B., Menguelti, S., Perret, C., & Abrika, B. (2014). À la croisée du formel et de l'informel : les entreprises créées par le dispositif de l'Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes dans la Wilaya de Tizi-Ouzou. *Hal-Archive Ouverte*.
- Mouko, P. (2015). *Les dynamiques de l'économie informelle en Afrique subsaharienne : une étude empirique de la transition structurelle des micro-entreprises en République du Congo*.
- Mourji, F. (2002). Le financement semi-formel du secteur informel au Maroc Le micro-crédit, une alternative à l'impasse ? *Les Cahiers Du GRATICE*, 22(Imc), 259- 295.
- Mourji, F. (2011). Le secteur informel au Maroc.
- MUKORERA, S. Z. E. (2019). Willingness to formalize: a case study of the informal micro and small-scale enterprises in zimbabwe. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 24(1), 1–15. <https://doi.org/10.1142/S1084946719500018>
- OIT. (1972). Employment , Incomes and equality: a strategy for increasing productive employment in Kenya, 593. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.cplett.2015.04.006>
- OIT. (2017). *ETUDE SUR LA MIGRATION DE L'ECONOMIE INFORMELLE VERS L'ECONOMIE FORMELLE : PROPOSITION DE STRATEGIE POUR LE GROUPEMENT INTER-PATRONAL DU CAMEROUN*.
- Paula, A. de, & Scheinkman, J. A. (2007). *The Informal Sector* '.
- Rahou, E., & Taqi, A. (2020). Transition Des Microentreprises Informelles Vers Un Entrepreneuriat Formel Au Maroc E.Rahou1. *International Journal of Advanced Research in Innovation , Management & Social Sciences*, 2(1), 1–14.
- Raphaël, N., & Cerame, Djika, A. S. (2017). La Performance Des Micro Entreprises dans le secteur informel en afrique, 7–9.
- Song-naba, F. (2016). Entreprises informelles de transformation agroalimentaire au burkina faso : entre impératifs sanitaires et réalités économiques.

<https://doi.org/10.3917/rcg.019.0061>

Tani, W., & Radi, B. (2014). Le financement des Très Petites Entreprises : Informalisation du financement formel ou formalisation du financement informel. *Dossiers de Recherches En Economie et Gestion*, (3), 187–205.



**DE LA VALEUR CLIENTS À LA PERFORMANCE DES  
ENTREPRISES : ESSAI D'ANALYSE**

**FROM CUSTOMER VALUE TO BUSINESS PERFORMANCE: AN  
ANALYSIS ATTEMPT**

**ABDELFADEL Kaouter**

Doctorante en Sciences de Gestion

Université Mohamed V

Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales

Rabat – MAROC

Département Sciences de Gestion – Agdal

**kaouter.abdelfadel@gmail.com**

**ZEROUAL Laila, *PhD***

Docteur en Sciences de Gestion

École Nationale de Commerce et de Gestion – Université Ibn Zohr – Agadir

Enseignante Chercheuse à ESSEM Business School – Casablanca

**Laila-zeroual@hotmail.fr**

## Résumé

Depuis la fin des années 80, la gouvernance et le management sont en pleine mutation. Gérer, gouverner et contrôler sont devenus des mots familiers mais dont on a oublié l'importance réelle pour la pérennité des entreprises. Durant cette période, le concept de création de valeur a modifié le processus de pilotage opérationnel et stratégique au sein des entreprises. La valeur client est considérée comme étant une composante importante dans la capacité d'une entreprise à offrir une valeur ajoutée à ses clients, et est considérée comme l'un des plus grands succès des stratégies concurrentielles. Aujourd'hui on parle plus de la valeur perçue et notamment de la satisfaction du client. Il n'est plus suffisant de dire que la valeur client est la comparaison entre les bénéfices et les sacrifices liés à l'achat de produits ; car le client aujourd'hui est plus exigeant. Cette contribution se propose d'effectuer une synthèse théorique bibliographique montrant la corrélation entre les deux éléments de notre sujet, à savoir la performance des entreprises et la création de la valeur clients. Nous nous efforcerons de donner des significations profondes pour les deux notions, et en conséquence le lien de corrélation qui les unie.

**Mots-clés : Performance ; création de valeur ; client ; création de la valeur client ; chaîne de valeur.**

## Abstract

Since the end of the 1980s, governance and management have been undergoing major changes. Managing, governing and controlling have become familiar words, but their real importance for the sustainability of companies has been forgotten. During this period, the concept of value creation has changed the operational and strategic management process within companies. Customer value is considered to be an important component in a company's capacity to offer added value to its customers, and is considered one of the greatest successes of the competitive strategies. Today we talk more about perceived value and thus customer satisfaction. It is no longer enough to say that customer value is the comparison between the benefits and sacrifices related to the purchase of products; because the client today is more demanding. This contribution proposes to carry out a theoretical bibliographical study showing the correlation between the two elements of our subject to be known as the performance of companies and the customer value' creation. We will try to give deep meanings to both notions, and consequently the correlation link that unites them.

**Key-words: Performance; value creation; client; customer value creation; value chain.**

## Introduction

Aujourd'hui la valeur est l'un des concepts fondamentaux de la gestion d'entreprise. Et depuis quelques années, la recherche en sciences de gestion a fait publier un grand nombre de travaux traitant la relation entre la création de valeur et la performance de l'entreprise. Ces dernières recherches dans le domaine de la performance accordent de plus en plus d'attention au rôle des clients en tant que parties prenantes de l'entreprise et à son impact sur la performance.

Au début des années 80, le monde est devenu basé sur l'information plutôt que sur l'industrie. Le passage d'une économie de production à une économie de marché a développé de nouveaux concepts visant à créer de la valeur pour les clients. Aujourd'hui, ce passage d'une logique de production préoccupée par la fabrication et la commercialisation des biens et des services, à une logique d'expérience client bouscule les entreprises orientées produits et les poussent à remodeler leurs stratégies. Aussi depuis la crise financière, de nombreuses entreprises ont pris conscience que les ressources, et en particulier les fonds propres, ne sont pas gratuites et ont un coût. Ainsi, l'amélioration de la performance et la création de valeur est revenue au cœur des débats. Dès lors, les entreprises doivent se placer sur un marché de plus en plus mondialisé et où la satisfaction client est un énorme avantage concurrentiel. Cela a complètement changé la façon dont les entreprises étaient gérées et il est donc devenu difficile de s'appuyer sur un système de gestion basé uniquement sur les mesures financières et économiques.

Par ailleurs, l'objectif de notre chapitre est de contribuer à la recherche sur la performance mesurée du point de vue du client. Pour cette raison, nous nous intéressons à la création de valeur de manière générale, et la création de valeur clients en particulier, qui devrait être un facteur explicatif de la performance d'entreprise.

Afin de mieux dresser la nomenclature de notre chapitre, nous allons commencer par définir le cœur du sujet qui est la performance. Ensuite, nous allons donner les multiples significations et décortiquer la notion de valeur en intégrant des concepts connus tels que la valeur perçue, la valeur financière, et comprendre la chaîne de valeur en relation avec la performance, et ainsi introduire la création de valeur clients. Enfin, nous allons proposer les liens de corrélation entre la performance et la création de valeur clients.

## 1. La performance :

La performance est un concept qui intéresse plusieurs disciplines, à commencer par l'économique, les sciences comptables, les systèmes d'informations, le management, la gestion des opérations et de la production, ainsi que les sciences humaines et les sciences du comportement. Il serait donc pertinent dans un premier temps de définir la performance de façon étymologique.

Le terme de « performance » remonte au 13<sup>ème</sup> siècle, et émane de l'ancien français « parformer », qui signifie accomplir ou exécuter (Yaya et Al., 2003). Ainsi, dans une entreprise où la production implique des opérations mécaniques et routinières, comme les entreprises manufacturières, la performance sera jugée par rapport au nombre de produits fabriqués. Dans une entreprise où il s'agit de réaliser un service pour le client, alors la performance sera évaluée par la quantité et la qualité des services réalisés.

Dans ce sens, Jacques Brasseul (1998) définit la performance dans un cadre industriel, comme la capacité de l'entreprise à produire et à maîtriser ses coûts. Dans la même suite logique, pour Franck Brulhart et Monced Btissam (2010), la performance se reflète à travers les atteintes des objectifs et à la recherche de l'efficacité dans la réalisation des activités. Tandis que pour Ittner et Larcker (1998), la performance est un construit multidimensionnel qui ne peut pas être évalué sur la seule base d'indicateurs financiers. Et enfin mais pas des moindres, la performance se reflète à travers l'atteinte d'un résultat minimum ou acceptable ou à travers la réduction de ce qui n'est pas désirable selon Ndao (2011). La performance globale est donc la combinaison de ces trois capacités : pertinence, efficacité et efficience.

D'autre part, pour Morin et al. (1996), « la performance est une exigence pour la pérennité de l'entreprise, inévitablement liée aux valeurs des personnes et des groupes d'intérêts qui la mesurent ». Plusieurs notions sont intrinsèquement liées à la performance comme l'efficacité, le rendement, la productivité. D'autres éléments y sont associés tels que le succès, la santé, la réussite et l'excellence.

Finalement, toutes ces définitions convergent vers un seul et même canevas : la performance est l'association de l'efficacité et de l'efficience, des composants qui influencent la croissance et le développement des entreprises . L'efficacité étant l'aptitude à réaliser les objectifs , et l'efficience la relation entre les moyens et les efforts fournis à l'atteinte des objectifs . La performance est donc un concept tout à fait spécifique à un utilisateur de signaux descriptifs ,

soit de diagnostic du positionnement de cet état par rapport à une intention ou à un souhait d'informations (Lebas, 1996 ; Bourguignon, 1995).

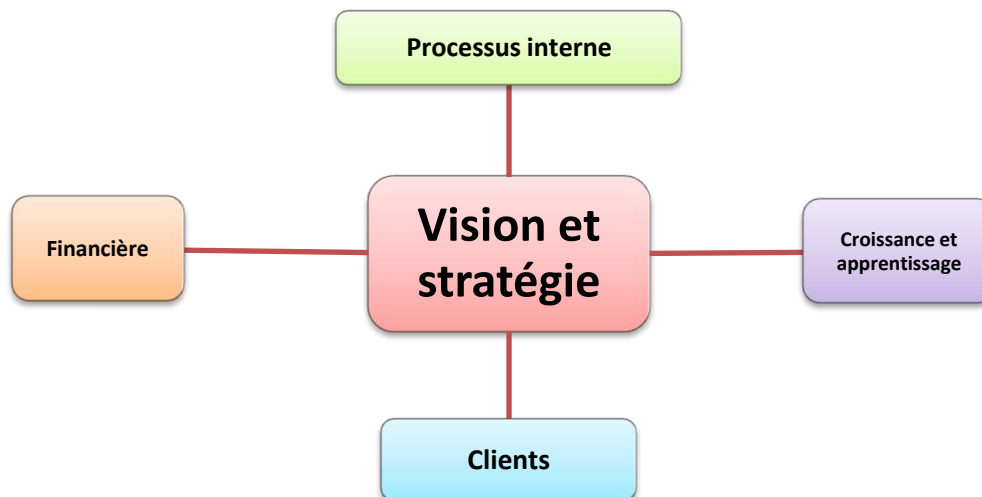
Cohen (1994) quant à lui a défini le concept de la performance de façon à la fois synthétique et originale, en se basant sur l'aspect multidimensionnel du terme. Il en découle de différentes approches : stratégique, organisationnelle, sociale, technico-économique, financière et Marketing. Il est clairement constaté qu'il est quasiment impossible de définir la performance de façon claire et absolue, et il serait donc plus juste de situer d'abord cette notion dans un contexte ou un cadre conceptuel avant de la définir.

En ce qui concerne les modèles d'évaluation de la performance, le Balanced Scorecard (BSC) est le plus connu développé par Kaplan et Norton (1996), qui utilise une méthode de performance organisationnelle multidimensionnelle : (1) perspective financière, (2) perspective client, (3) le processus interne d'entreprise et (4) l'apprentissage et la croissance. Chacune de ces perspectives a ses propres objectifs et indicateurs de performance. Toutes les perspectives sont liées par la relation entre cause et effet, parfois appelée «chaîne de causalité», qui identifie les résultats finaux et explique les différences entre les résultats réels et les objectifs initiaux. Le Balanced Scorecard est utilisé comme système de gestion stratégique à long terme.

Ces indicateurs mettent en évidence les points critiques où les entreprises doivent intervenir pour anticiper le déclin. Le BSC a créé une stabilité qui a permis l'intégration et l'équilibrage de ces différents indicateurs. Ce type de tableau de bord encourage les entreprises à dériver des objectifs stratégiques à long terme directement de la stratégie globale et à les lier à des objectifs opérationnels à court terme.

Des indicateurs de performance spécifiques doivent être définis pour mesurer les objectifs sur une base régulière, ces derniers se situent dans l'une des quatre perspectives de performance illustrés dans la figure ci-dessous :

Figure N°1 : Perspective du tableau de bord prospectif.



Source : Kaplan et Norton, 1998 (modifié, traduction libre).

Le BSC peut être considéré comme un cadre organisationnel stratégique pour l'action, avec une philosophie d'équilibrer les fonctions. En bref, le BSC est considéré comme un système de gestion stratégique et un outil de communication (Kaplan et Norton, 1992, 1996, 2001).

Cependant, le principal problème est celui de la performance de l'entreprise, et il existe aujourd'hui de nombreuses méthodes. Nous retrouvons l'indicateur de marge exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires (marge brute, résultat net, résultat d'exploitation ...), l'indicateur bilanciel, à savoir la valorisation de l'actif netréévalué. Mais cela a l'inconvénient de ne pas pouvoir intégrer les flux de trésorerie, notamment les cash-flows futurs, c'est donc très risqué. La troisième catégorie concerne les indicateurs de rentabilité (ROE – Return On Equity, ROCE – Return On Capital Employed), l'inconvénient est qu'il est très responsable et n'implique pas du tout la notion de risque. Enfin, pour les entreprises les plus sophistiquées, ils ont adopté le concept d'EVA (Economic Value Added), qui mesure la création de valeur à travers la différence entre ROCE et WACC (le coût du capital), mais cet élément reste la boîte noire de l'entreprise en ce qui concerne son pilotage.

## 2. La valeur :

Plus important encore, toutes les entreprises qui prospèrent et qui ont suscité l'admiration des consommateurs et des analystes économiques ont la capacité surprenante de repenser la valeur qu'elles apportent aux clients, aux actionnaires et aux parties prenantes. Bien que leur stratégie financière soit mise à des sujets polémiques et des récents débats économiques, personne ne peut nier que bon nombre de leurs clients réalisent et apprécient réellement la valeur ajoutée de leurs services (N'Goala et. Al, 2004).

Si tout le monde est d'accord avec l'idée que la création de valeur est indispensable, en revanche personne n'est d'accord avec la définition donnée à ce concept, donc cela conduit à beaucoup de confusion et d'ambiguïté, ce qui nuit à la clarté du discours et des décisions stratégiques. Selon l'enquête FNEGE (2017), 90% des startups échouent, d'autant plus que cette définition de valeur n'est pas toujours bien aboutie (N'Goala et. Al, 2004).

Toutefois, gérer une entreprise c'est participer à sa création de valeur, notamment la valeur ajoutée, la valeur financière, la valeur perçue et la valeur sociale. La valeur financière est représentée par les états financiers, et est fondée sur le revenu de l'entreprise (compte de résultats) ainsi que de son patrimoine (bilan financier). La valeur perçue est la valeur d'un bien ou d'un service dans l'esprit du consommateur. La valeur ajoutée c'est la richesse créée par l'entreprise. Et enfin, mais pas des moindres ; la valeur sociale de l'entreprise réside dans son rôle sociétal.

Par ailleurs, le terme «valeur» a de nombreuses significations et est mentionné dans plusieurs disciplines. Selon le dictionnaire de la langue française (Zouhair Djerbi, 2002), la valeur (valororis, dérivé du latin classique valere ) est un caractère mesurable d'un objet susceptible d'être échangé, désiré et vendu . C'est l'aspect économique d'une chose liée à son utilité , au travail qu'elle nécessite, au rapport de l'offre et de la demande. La valeur est également définie comme une mesure d'une grandeur, d'un nombre, etc.

Ainsi, le thème de la valeur est l'ambiguïté du management (Ghozlene. O, 2016) couvre plusieurs dimensions, dont chacune couvre plusieurs concepts, et comprend même divers outils ou techniques utilisés pour mesurer un concept donné. Ces outils ou techniques ont des définitions et des théories de valeur spécifiques pour chaque domaine. Ainsi, Bourguignon (1995) distingue trois sens de la valeur : la valeur au sens de la mesure, en particulier dans les matières scientifiques telles que les mathématiques et la physique, la valeur économique, et la valeur philosophique.

D'une autre manière, le terme de valeur est défini comme « la perception du rapport entre ce que les gens reçoivent en contrepartie de ce qu'ils doivent donner pour jouir de biens ou de services » (Jobin et Friel, 2001). Elle peut correspondre au prix que les clients sont prêts à payer pour le produit, ou il peut se référer à la qualité relative perçue. Nous pouvons souligner l'importance de deux aspects en termes de valeur: l'image de ce « qui est reçu » par rapport à ce qui a « été donné ».

En outre, Tournois et Montebello (2001) ont défini la création de valeur comme un système qui relie les variables affectées par les décisions de gestion aux réponses comportementales des concurrents, des clients et autres ; montrant ainsi l'importance des clients d'aujourd'hui en tant que parties prenantes de l'entreprise et du marché financier.

### **2.1. La valeur d'un point de vue financier :**

Aujourd'hui, l'entreprise espère trouver des indicateurs qui reflètent mieux sa performance économique et permettent des arbitrages stratégiques. D'une part, il faut s'affranchir de la comptabilité, et d'autre part intégrer la notion de risque. D'après Foulquier. P (2012), les entreprises devraient abandonner la comptabilité car il ne s'agit que d'un langage fondé sur des règles, en fonction des circonstances spécifiques au niveau national. Par conséquent, pour mesurer la performance d'une entreprise, il est non seulement nécessaire de s'affranchir de la comptabilité, mais aussi de prendre en compte les flux de trésorerie.

Toujours d'après Foulquier. P (2012), les bons indicateurs de performance semblent devoir intégrer de multiples dimensions: dimensions économiques, dimensions opérationnelles, qui sont obtenues en analysant de manière pertinente différents taux de profit en fonction de l'intensité capitalistique et des modèles économiques.

Ce modèle d'entreprises est connu sous le terme d'Entreprise Risk Management (ERM), et vise ainsi l'objectif que les indicateurs indiqués ci-dessus soient aussi des outils de pilotage dynamique de l'entreprise. Aujourd'hui, ce modèle d'entreprise existe déjà dans une cinquantaine d'entreprise dans le monde (Foulquier. P, 2012).

Désormais, les entreprises souhaitent une mesure de la performance utile et dynamique pour leur pilotage et pour évaluer leur prise de décisions stratégiques. Ces entreprises doivent donc intégrer une dimension opérationnelle et une dimension financière. Néanmoins, la dimension « risque » nécessite d'être intégrée également afin d'avoir un modèle complet. Il est donc tout à fait nécessaire d'intégrer le risque dans l'arbitrage des décisions selon la prise de risque de l'entreprise.



Cependant, d'après Foulquier. P (2012), il est possible de trouver une activité plus rentable mais aussi plus risquée, ce qui veut dire que cette activité accroît la volatilité du résultat, et augmente le risque de faillite. Plusieurs auteurs se mettent d'accord sur le fait que le risque est mesuré selon le coût du capital grâce à la fameuse EVA. Cette valeur est mesurée par la différence entre la rentabilité (ROCE) et le coût du capital (WACC) :  $EVA = ROCE - WACC$ . Si cette différence est positive, alors l'entreprise crée de la valeur. Systématiquement, une activité risquée à un coût du capital plus important et devrait donc délivrer une rentabilité plus élevée. Cette méthode de calcul de création de valeur reste quand même classique même si l'EVA n'est pas encore développé dans toutes les entreprises.

Semblablement, mais d'une autre manière ; la création de valeur ou sa destruction résulte d'un écart, l'écart entre la rentabilité attendue, et la rentabilité effectivement obtenue. Lorsque la rentabilité obtenue est supérieure à l'attendue nous avons une création de valeur, mais lorsque la performance attendue n'est pas obtenue il y a une destruction de valeur. En d'autres termes, l'entreprise crée de la valeur lorsque sa rentabilité est supérieure aux coûts des ressources qu'elle mobilise.

Du point de vue managérial, une distinction doit être faite entre la valeur de l'entreprise et la valeur du client. En ce qui concerne la valeur d'entreprise, il existe deux méthodes: une méthode actionnariale, dont la valeur est gérée en fonction des intérêts des parties prenantes individuelles et des actionnaires (EVA, etc.); et une méthode partenariale qui consiste à gérer la valeur en fonction de la valeur d'entreprise lors de la mesure des intérêts de plusieurs parties prenantes. La seconde méthode semble plus proche de la situation réelle de l'entreprise. Dans ce cas, la valeur peut être analysée du point de vue des partenaires: valeur actionnariale, en particulier valeur client.

## **2.2. La valeur orientée client :**

Parmi tous les concepts d'économie et de management envisagés depuis des décennies, il y en a un qui occupe une place centrale : la valeur. La création et la délivrance de valeur pour les clients, pour les actionnaires, les salariés et les multiples parties prenantes de l'entreprise constituent sa raison d'être et son principal instrument de succès.

Trop souvent, la notion de valeur se réduit à la question de l'utilité, de qualité ou encore celle du prix. Dans la pensée stratégique directement issue de M. Porter (1985), la valeur c'est ce que le client est prêt à payer. Une valeur supérieure s'obtient en pratiquant des prix inférieurs à ceux des concurrents pour les avantages équivalents ou en fournissant les avantages uniques pour compenser un prix plus élevé.

Ainsi, cette approche de la valeur donne donc une place centrale à la détermination du prix et à la fixation du niveau de qualité de service adéquate : c'est cette notion d'avantage que l'on retrouve dans la définition de M. Porter. Cette représentation d'un client qui jugera la qualité d'un bien ou d'un service reçu en contrepartie d'un prix payé est encore omniprésente dans le domaine de la stratégie et du management au sens large.

Toutefois, cette approche héritée de la théorie économique de la valeur / utilité a également largement influencée la littérature du marketing jusqu'à la fin des années 80. Elle se centre alors sur la valeur qui dérive de l'échange, nommée la valeur client, et tente de souligner les modes de la fixation des prix. La valeur perçue y est définie comme l'évaluation globale de l'utilité d'un produit fondé sur ses perceptions concernant ce qui est reçu et ce qui est donné comme le ratio des bénéfices perçus par rapport aux sacrifices perçus. La valeur s'exprime dans le cas d'une transaction, d'un échange entre deux parties et intervient directement dans l'établissement des préférences dans le mécanisme de choix et d'achat des produits.

Néanmoins, du point de vue des clients, l'échange se doit donc d'être équitable et juste, qui traduit le fait que le prix payé doit être justifié par l'obtention d'une qualité, de service, de bénéfices et d'utilité suffisants. La notion de valeur semblablement à celui du concept de marketing qui en fait un élément central est intimement lié aux exigences d'équité et de justice sur les marchés. Il résulte de cet impératif de justice quelques règles de fixation des prix. D'une part, le prix ne peut être trop élevé pour un certain niveau de qualité sinon les sacrifices demandés aux clients seraient injustes. D'autre part, le prix ne peut être trop bas, sinon les clients s'effrayeraient d'une qualité faible, ce qui détruirait également la valeur qu'ils perçoivent.

Cependant, le prix juste acceptable et consentis par les clients se situe dans une fourchette de prix que chaque entreprise se doit déterminer avec précision. Dans le cas contraire, elle risque de détruire la valeur et de produire de l'injustice, ce qui – à terme – conduirait à sa perte.

Outre cette valeur d'acquisition d'un bien ou d'un service, les clients peuvent obtenir une valeur inhérente à la transaction en elle-même. Lorsque les clients réalisent un achat d'un bien ou d'un service dont le prix est sensiblement inférieur à son prix de marché par référence, ils dégagent des bénéfices intrinsèques. Cette transaction maline du client contribue directement au renforcement de l'ego des clients et à leurs plaisir et fierté.

Ainsi, cette approche plutôt classique et traditionnelle donne une grille de lecture utile de l'échange, en particulier des mécanismes sous-jacents aux transactions marchandes. Bien que principalement centrée sur le rapport qualité / prix, elle mentionne l'existence d'autres formes

de sacrifices de nature non monétaire : les efforts, les risques pris, le temps passé à l'achat des biens et des services. Elle n'exclut pas non plus d'autres formes de bénéfices plus abstraits tels que les bénéfices hédoniques, sociaux et symboliques. Cependant, cette grille de lecture est surtout focalisée sur l'échange et non sur l'expérience d'utilisation et de consommation vécue par le client.

Dans les années 80, Morris Holbrook a sévèrement critiqué le caractère réducteur de ces approches de la valeur et a contribué à replacer la qualité comme l'une des facettes - parmi d'autres - dans l'expérience du consommateur. Depuis, une approche plus expérientielle de la valeur s'est développée jusqu'à devenir nettement majoritaire : elle présente la valeur comme une préférence relative, comparative, personnelle, et situationnelle caractérisant l'expérience d'un sujet en interaction avec un objet.

In fine, la valeur ne constitue plus uniquement la base de décision d'achat, mais représente davantage la conséquence d'expérience de consommation cumulée. Holbrook & Corfman (1985) mettent en exergue différents types de valeurs. Selon eux, la valeur peut être intrinsèque ou extrinsèque à l'expérience. C'est-à-dire, que le produit peut être un moyen d'atteindre certains éléments qui sont extérieurs à l'expérience comme se nourrir, s'habiller ou s'informer ; ou que l'expérience peut être valorisée et notamment donner lieu au divertissement et l'amusement.

Toutefois, l'expérience peut aussi avoir une signification personnelle orientée vers soi, beaucoup plus dirigée vers l'intérêt propre du consommateur ou être lié aux effets induits sur les autres. En croisant ces deux dimensions, il devient possible de relever différents types de valeurs : orientée vers soi et extrinsèque (l'efficacité, la commodité, l'excellence, la qualité) ou orientée vers soi et intrinsèque (tous les aspects ludiques et divertissants de la consommation) ou orientée vers les autres et extrinsèque (statut social, l'estime) ou encore une valeur orientée vers les autres et intrinsèque (bénéfices d'éthique, de vertus, de moralité, ou encore spirituels).

Alors que la majorité des entreprises voient la création de valeur comme un coût, Hart et Milstein (2003) suggèrent que d'un point de vue commercial, la durabilité de la valeur peut en effet aider les entreprises à créer de la valeur tout en abordant les défis urgents auxquelles nous devons tous faire face. C'est ce qu'ils appellent de la valeur durable, et est présentée dans un tableau à quatre quadrants. La démarche de leur valeur durable se définit par un axe vertical en mettant le futur en haut et le présent en bas, puis un axe horizontal représentant l'entreprise mettant ses parties prenantes internes à gauche, et les externes à droite.

D'après Hart et Milstein, la plupart des entreprises créent de la valeur dans les quatre quadrants définis. D'un point de vue purement commercial, en interne et à court terme, la gestion des coûts et la réduction de l'exposition au risque créent de la valeur pour une entreprise. En externe, et toujours à court terme, s'assurer que l'entreprise maintient sa légitimité et renforce sa réputation avec les parties prenantes permet également de créer de la valeur. En effet, une entreprise peut se différencier entre autres, par ses relations avec ses partenaires.

Tandis qu'en interne et à long terme, l'innovation et la capacité d'une entreprise à se repositionner en fonction des changements du marché créent également de la valeur pour l'entreprise consciente de la nécessité de produire des biens et services de demain. Et enfin, comme dimension externe et future, les auteurs affirment qu'une trajectoire de croissance claire crée de la valeur donnant accès à de nouveaux services et permet d'exploiter des marchés qui, jusqu'à présent, n'étaient pas desservis.

La création de valeur passe également par la maximisation du rapport qualité / coût. La valeur client est une valeur relative, car elle peut varier d'un client à l'autre. Elle comporte deux dimensions: *la valeur d'usage et la valeur symbolique*. La notion de valeur perçue par les clients est un terme complexe qui implique de multiples aspects, difficile à mesurer et correspond à la valeur créée par l'entreprise aux yeux des consommateurs (Cappelletti et Khouatra, 2004).

### **3. La création de valeur et la performance des entreprises :**

Si la recherche initiale s'intéresse principalement au concept de création de valeur des actionnaires, alors on se rend compte qu'il ne faut pas se concentrer uniquement sur les actionnaires, mais aussi sur les autres parties prenantes. La théorie des parties prenantes fournit un cadre de référence approprié pour étudier la performance d'entreprise. Cette théorie a été utilisée en gestion (Donaldson et Preston, 1995), en marketing (Polonsky, 1995) et en comptabilité (Roberts, 1992).

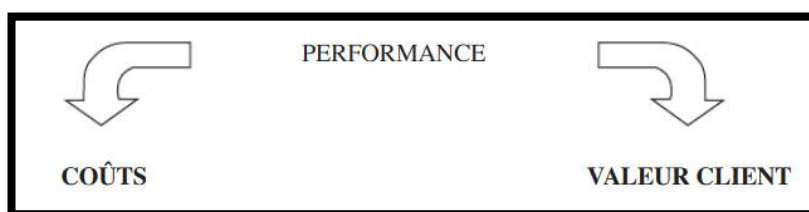
Selon Zarrouki (2008), les principaux déterminants de performance évoqués dans la littérature, relèvent de trois principales dimensions: les processus de création de valeur (Kaplan et Norton, 2004; Atkinson et al., 1997; Kennerley et Neely, 2004), les capacités et ressources qui soutiennent ces processus et la contribution des parties prenantes dans ces capacités (Kennerley et Neely, 2004).

La performance étant souvent confondue avec sa mesure, certains auteurs ont proposé une meilleure définition (Ernult, 2005). Ernult suggère d'utiliser le binôme valeur / coût pour

l'exprimer. Nous nous efforcerons de savoir quelle valeur est créée et à quel prix, afin de savoir que les besoins des clients sont satisfaits. De plus, on peut également supposer que la performance est une contribution à l'amélioration du couple valeur / coût (Lorino, 2003).

La performance globale de l'entreprise se définit finalement dans l'ensemble des mesures du binôme « Valeur / Coûts ». Dans le cercle managérial logique d'une entreprise, le but final est bel et bien de réaliser un grand chiffre d'affaires et maîtriser la marge : la production de valeur pour les clients et la maîtrise des coûts, sont leurs conditions respectives. Ayant conscience que ces deux éléments du couple valeur / coût s'alimentent l'un à l'autre, le tableau de bord doit contenir sa dualité en intégralité.

**Figure N°2 : Les deux versants de la performance « valeur client / coûts ».**



**Source : Giraud, Françoise, Saulpic, Olivier, Bonnier, Carole (2008).**

La performance d'entreprise comprend donc fondamentalement deux grands axes, la maîtrise des coûts et la création de valeur, elle est donc bidimensionnelle et elle s'avère en fait même multidimensionnelle, car la valeur attendue du client comprend elle-même plusieurs aspects.

Par conséquent, la performance crée une valeur utile pour ses clients au moindre coût. Cela nous ramène au principe de Porter, qui exprime la valeur comme « le montant que le client est prêt à payer pour le produit fourni par l'entreprise » (Porter, 1985). Pour formuler une logique de gestion de la performance, les entreprises doivent rechercher des activités susceptibles de créer de la valeur dans le futur, et envisager de répondre aux changements du marché et de la demande.

Les recherches de Sullivan, Peterson et Krishnan (2012) ont montré la relation entre la « capacité de l'entreprise à créer de la valeur » et la « performance commerciale de l'entreprise ». Ils ont également examiné les effets intermédiaires de deux variables : « gestion des clients » et la « perception du consommateur ». Cette recherche repose sur quatre hypothèses, inspirées d'autres auteurs et de différentes perceptions.

Les auteurs définissent la capacité de l'entreprise à créer de la valeur comme les compétences mises par l'entreprise pour comprendre et répondre au mieux aux attentes des clients . Pour

Möller (2006), la valeur perçue de la compétence du fournisseur par le client peut se mesurer à travers la disponibilité de l'entreprise et de sa capacité à offrir des solutions appropriées.

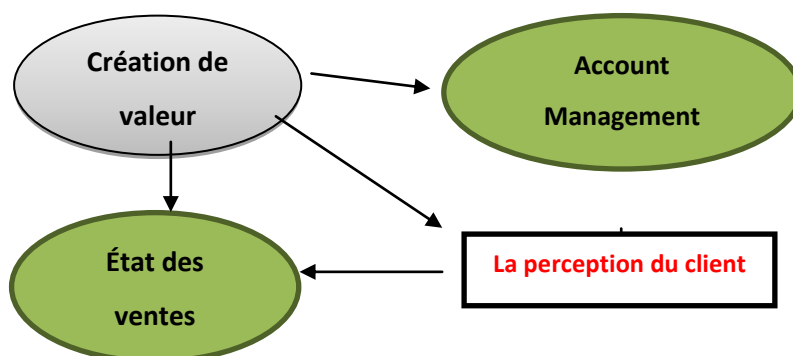
Le modèle s'appuie sur plusieurs études qui montrent un lien important entre la création de valeur et la performance de l'entreprise (Troilo, De Luca et Guenzi, 2009 ; Sanchez et al., 2010). Les auteurs mesurent la performance de l'entreprise sous deux aspects : la part de marché et la croissance des ventes. Ils utilisent également les travaux de Workman, Homburg et Jensen (2003) et définissent la gestion des grands comptes comme l'attention particulière de l'entreprise. Car pour Sullivan, Peterson et Krishnan, les clients importants de l'entreprise doivent faire l'objet d'une attention particulière et l'entreprise doit mobiliser toutes ses ressources pour répondre de manière spécifique à leurs attentes.

En conséquence, ils sont arrivés à diverses conclusions de recherche qui montrent un lien important entre la capacité de l'entreprise à créer de la valeur pour les clients et une gestion importante des clients (Gosselin et Bauwen, 2006 ; Berghman, Mathysens et Vandembemt, 2006 ; Zerbini, Golfetto et Gibbert, 2006). Ils tiennent compte de la capacité de l'entreprise à gérer des clients importants et de la capacité de l'entreprise à résoudre les problèmes des clients et à leur fournir des services à valeur ajoutée.

Cette recherche a démontré plusieurs liens: Un lien entre la création de valeur et la performance de l'entreprise, un lien entre la création de valeur et la gestion des clients importants, et un lien entre la création de valeur et la perception qu'a le client de sa relation avec l'entreprise.

Toutes ces relations sont illustrées dans la figure N°3 ci-dessous :

**Figure N° 3: Schéma du modèle de Sullivan, Peterson et Krishnan (2012).**



Source : Traduction libre. Ghozlène Oubya, 2016.

Cette recherche aide à montrer aux gestionnaires le travail qu'ils doivent faire pour transformer les capacités de création de valeur en performances commerciales. L'étude a également montré aux managers comment la capacité à créer de la valeur leur permet de nouer de bonnes relations avec les clients. Comme le montrent Sullivan, Peterson et Krishnan (2012) dans le tableau ci-dessous : la revue de littérature met en évidence quatre études qui s'intéressent à la création de valeur pour les clients, ce qui met en évidence leur complexité.

**Tableau N°1 : Adapté de Sullivan, Peterson et Krishnan (2012) et enrichi.**

Courant de recherche	Auteurs	Terrain d'étude
La création de valeur est une compétence de l'entreprise	Möller, 2006	Recherche théorique
	Hedaa & Ritter, 2005	Recherche théorique
	Ritter, 2006	Recherche théorique
	Simpson, Siguaw, & Baker, 2001	Distribution
La création de valeur fait partie de l'activité relationnelle de l'entreprise	Walter, 1999	Dirigeants dans l'ingénierie
	Srivastava & Singh, 2010	Recherche théorique
	Ulaga & Eggert, 2005	Acheteurs dans des sociétés manufacturières
La création de valeur est une perception du client	Ulaga & Chacour, 2001	Fabricant de produits alimentaires
	Parasuraman et al, 1991	Entreprises de services

Source<sup>1</sup> : Sullivan, U., Peterson, R. et Krishnan, V. (2012)

Plusieurs recherches ont mis en évidence l'impact de la création de valeur pour le client sur les résultats de l'entreprise (K. Abdelfadel, 2020). Pour gagner la fidélité du client, la meilleure solution est de créer de la valeur pour lui.

Cependant, la création de valeur pour le client est souvent un passage obligé afin de créer de la valeur pour l'actionnaire (Atkinson et al, 1997).

La performance dans l'entreprise correspond à une amélioration du ratio valeur/coût, c'est à dire une amélioration de la création nette de valeur (Lorino, 2003). Troilo et al (2009) ont montré un lien entre création de valeur et performance de l'entreprise mesurée par les parts de marché et la croissance des ventes. Selon Pierre Voyer (2011), la performance est aussi une question de référentiel. Plusieurs entreprises orientent leur performance sur la satisfaction du client et se donnent des objectifs de qualité de service et de satisfaction. Cela est bien sûr souhaitable parce que l'attention est portée sur les résultats, mais très limité si on se sert uniquement de cette mesure de rétroaction sur la performance. En effet, la satisfaction des besoins du client dans la perspective du producteur peut grandement

<sup>1</sup>«Value creation and firm sales performance: The mediating roles of strategic account management and relationship perception». *Industrial Marketing Management*, 41: 166 – 173.

différer de la satisfaction que le client ressent à l'égard du producteur et du produit, dans sa perspective propre.

Selon Narver et Slater (1994), l'orientation marché influence significativement la satisfaction du client, il apparaît qu'une entreprise orientée marché comprend mieux les besoins clés des clients résultant de plus grande valeur. Ainsi, plusieurs variables telles que la valeur perçue, l'engagement client ou la qualité de la relation entre le client et l'entreprise peuvent jouer le rôle de variables intermédiaires entre création de valeur et performance.

Analysons maintenant la performance globale de l'entreprise à travers la chaîne de valeur. Cette chaîne de valeur est un outil marketing, mais également managérial. On peut le définir comme l'étude précise des activités de l'entreprise afin de mettre en évidence ses activités clés, celles qui sont stratégiques : des facteurs clés de succès de l'entreprise. L'objectif c'est de savoir où l'entreprise est positionnée, et accentuer le travail sur son positionnement – le cas échéant – pour développer de la valeur ajoutée. Les activités impliquées les activités principales, celles qui concourent directement à la création du matériel et à la vente du produit ; et les activités de soutien qui viennent en appui de l'activité principale et forment l'infrastructure de l'entreprise.

Toutefois, nous pouvons donner l'exemple de la chaîne de valeur de M. Porter. Porter définit les activités par types, et notamment d'une part, les activités de base qui sont nécessaires pour réaliser l'activité tels que la logistique et l'approvisionnement, la partie fabrication, marketing et ventes, services et logistique de commercialisation. D'autre part, les activités de soutien comme la gestion des ressources humaines, recherche et développement, achats et infrastructures de l'entreprise.

Toujours selon Porter, afin d'améliorer la chaîne de valeur de l'entreprise, il faudrait faire un diagnostic de l'avantage concurrentiel en identifiant la chaîne qui lui permet d'être compétitive. Mais surtout, cerner les forces que l'entreprise possède sur chaque activité et déterminer celles qui permettent de créer le plus de valeur pour le client, et ainsi déterminer les axes d'amélioration.

Néanmoins, l'amélioration de la chaîne de valeur nécessite d'éradiquer ou de diminuer les faiblesses de l'entreprise sur les activités en cours, et de choisir des outils et études pertinentes pour réaliser un diagnostic permettant de mettre en avant les forces et les faiblesses. L'objectif étant de réellement savoir où est ce que l'entreprise va avoir sa valeur ajoutée.

Lorsque l'entreprise entame le processus d'amélioration de sa chaîne de valeur, il faudrait qu'elle prenne en considération que la performance globale dépend autant de la performance



de chaque activité, mais aussi de la performance des liaisons qui existent entre les activités. D'une autre manière, il faut s'assurer que la performance globale n'émane pas d'une activité support que l'entreprise n'a pas forcément identifiée

La littérature établit donc un consensus sur le fait que créer de la valeur pour ses clients est un élément incontournable pour obtenir croissance et rentabilité. Comme l'affirme Vantrappen (1992) « c'est seulement en créant de la valeur pour le client que l'entreprise créera de la valeur pour ses actionnaires ».

## Conclusion

Sur le plan théorique, et sur la base des travaux antérieurs effectués, notre recherche a permis d'identifier les différents liens entre la création de valeur clients et la performance d'entreprise, ainsi que de cerner leur influence sur la valeur globale, définie comme le rapport des bénéfices et des sacrifices du client, et enfin de montrer que la valeur client est un facteur explicatif de la performance.

La création de valeur pour les clients est un indicateur standard de la performance d'entreprise, ce qui fait que l'efficacité des décisions stratégiques prises par l'entreprise peut être évaluée. Bien que ce domaine soit très important, il a été négligé dans la réflexion sur la performance des entreprises car ce qui crée de la valeur pour les clients, crée de la valeur pour l'entreprise. Sur le plan académique, cet intérêt est à l'origine de nombreuses études. Et en pratique, le thème de la création de valeur est devenu le sujet d'actualité des dirigeants des grandes entreprises.

La valeur perçue des consommateurs est de plus en plus sensible aux enjeux environnementaux, et ne peut que renforcer le concept de flux de valeur créé par et pour la communauté. Son effet positif augmente la valeur perçue par les consommateurs, et in fine, la valeur perçue par les entreprises et les actionnaires, et donc la performance de l'entreprise. Par conséquent, améliorer la valeur perçue des clients nécessite de mesurer la valeur client et la valeur des services et produits pour les clients (Ghozlene. O, 2016). Cependant, la culture au sein des entreprises peine à évoluer et à changer dans le temps. La culture devrait encore changer, et beaucoup d'entreprises doivent adopter des stratégies et un vocabulaire très orienté vers l'expérience client. Mais il convient également d'aller beaucoup plus loin et de changer le mode d'entreprise et de management des entreprises en essayant de sortir de la structure habituelle classique segmentée par produits, par marque ou par secteur. Mais il est communément d'accord que la révolution ne se fait pas en un clin d'œil.

L'analyse de ce lien de causalité entre la création de valeur, et plus précisément la création de la valeur client, et la performance globale de l'entreprise ouvre la voie à des applications managériales qui peuvent se situer aux niveaux intra ou inter-catégories. Ces catégories nous emmènent vers un chemin d'analyse futures de certaines limites du sujet, qui sont peut être classées par la compétitivité dans le cadre du prix, ainsi qu'hors prix. Le client se situe-t-il dans la logique prix, hors prix ou dans une certaine dimension mixte ?

## Bibliographie

- Abdelfadel. K & Sbiti. M (2020) « Les indicateurs clés de performance : facteurs de succès des organisations », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 4 / Numéro 3 » pp : 346 – 372.
- Arouri, M. E. H., & Foulquier, P. (2012). *Financial market integration: Theory and empirical results. Economic Modelling*, 29(2), 382–394.
- Atkinson, A. A., Waterhouse, J. H., and Wells, R. B. (1997). "A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement." *Sloan Management Review* (Spring 1997, pp. 25-37): Cambridge
- Aurier, P., Evrard, Y., & N'Goala, G. (2004). *Comprendre et mesurer la valeur du point de vue du consommateur. Recherche et Applications En Marketing*, 19(3), 1–20
- Berghman, Liselore, Matthyssens, Paul et Vandenbempt, Koen (2006). Renforcer les compétences pour les nouvelles créations de valeur client: une étude exploratoire . *Industrial Marketing Management*.
- Bourguignon A . ( 1995). Peut-on définir la performance ? *Revue Française de Comptabilité*, juillet- août, pp. 61-66
- Brasseul, J. (1998). Une revue des interprétations de la révolution industrielle. *Revue Région et développement*, (7), 1-74.
- Brulhart F., Moncef B. (2009), "Supply Chain Management et performance : quel impact des pratiques de SCM sur la création de valeur ? ", XVIIIème Conférence Internationale de Management Stratégique, AIMS, 13-16 juin, Université de Grenoble
- Cappelletti, L. & Khouatra, D. (2004). Concepts et mesure de la création de valeur organisationnelle. *Comptabilité Contrôle Audit*, 1(1), 127-146.
- Cohen, E. (1994). *Analyse Financière, Économica*, 3ème édition.
- Donaldson T. et Preston L.E. (1995), « The stakeholder's theory of corporation: Concepts, Evidence and Implications », *Academy of Management Review*, vol. 20, n°1, pp. 65-91
- E.M Morin, A. Savoie, A. et G. Beaudin (1994). *L'efficacité de l'organisation : théories, représentations et mesures*. Boucherville : Gaëtan Morin Éditeur.
- Ernult, J. (2005). Le pilotage de la performance. *Cahiers du CEREN*, 10, 24-31.

- Estelle M. Morin, Michel Guindon, Emilio Boulianne (1996). Les indicateurs de performance. Guérin - Ordre des comptables généraux licenciés du Québec.
- Ghozlene Oubya, (2016). Contribution à l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise : impact de la création de valeur pour le client sur la performance des entreprises hôtelières en Tunisie. Gestion et management. Université Côte d'Azur.
- Giraud, Françoise, Saulpic, Olivier, Bonnier, Carole (2008). Contrôle de gestion et pilotage de la performance Ed. 3, Gualino.
- Hart, S. L., & Milstein, M. B. (2003). Creating sustainable value. *Academy of Management Perspectives*, 17(2), 56-67.
- Holbrook, M. B., & Corfman, K. P. (1985). Quality and value in the consumption experience: Phaedrus rides again. *Perceived quality*, 31(2), 31-57.
- Ittner C. et Larcker D., (1998). Innovations in performance measurement: trends and research implications. *Journal of Management and accounting research*, vol.10, pp.205-238;
- KAPLAN R. S. et NORTON D. P. (2001), Comment utiliser le tableau de bord prospectif ? Pour créer une organisation orientée stratégie, Éditions d'Organisation, Paris, pp.1-18 ; pp.69-113.
- Kaplan R.S., Norton D.P., 1998, Le Tableau de Bord Prospectif, Les Éditions d'Organisation, Paris, réédition 2003, 311 pages.
- Kaplan, R. S. (1984). The evolution of management accounting. In *Readings in accounting for management control* (pp. 586-621). Springer, Boston, MA.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992), 'The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance', *Harvard Business Review*, Vol. 70, No. 1, Jan-Feb, pp. 71-79.
- Kennerley, M., & Neely, A. (2004). *Business performance measurement: Theory and practice*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Lebas M. (1995). Oui, il faut définir la performance. *Revue Française de Comptabilité*.
- Lebas, M. (1996). *Performance : mesure et management. Faire face à un paradoxe*. Groupe HEC, IAE, Paris.
- Lorino, P. (2003). *Méthodes et pratiques de la performance: le pilotage par les processus et les compétences*. Ed. d'organisation.
- Marie-Hélène Jobin & Dr Terri Friel (2001) Sur la piste de la création durable de valeur à travers la chaîne logistique, *Logistique & Management*, 9:2, 27-33

- Matthyssens, P., Gosselin, D. P., & Bauwen, G. A. (2006). Strategic account management: customer value creation through customer alignment. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Möller, K. (2006), "Role of competences in creating customer value: A value-creation logic approach", *Industrial Marketing Management*, Vol 35, No 1, 913–924.
- Narver J.C. & Slater S. F. (1990), « The effect of a market orientation on business profitability », *Journal of Marketing*, 54(10), 20-35
- Ndao, A. (2011). La perception de la performance dans les cabinets d'expertise comptable (No. Hal-02432051).
- Neely A (2005) The evolution of performance measurement research. *Int J Oper Prod Manag* 5(12):1264–1277
- Neely, A., Mills, J., Platts, K., Richards, H., Gregory, M., Bourne, M., & Kennerley, M. (2000). Performance measurement system design: Developing and testing a process-based approach. *International Journal of Operations & Production Management*, 20, 1119-1145.
- Pierre Voyer (2011). Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance. Presses de l'Université du Québec, 2ème édition.
- Polonsky, M. J. (1995). A stakeholder theory approach to designing environmental marketing strategy. *Journal of business & Industrial marketing*.
- Porter, M. (1985), *Competitive strategy*. The Free Press. Londres, UK, 557p.
- Savoie, A., & Morin, E. M. (2000). Récents développements dans les représentations de l'efficacité organisationnelle. *Psicologia*.
- Sullivan T (2001) Scorecard ease businesses' balance act. *Infoworld*, 8 Jan, p 32
- Sullivan, U., Peterson, R. et Krishnan, V. (2012), "Value creation and firm sales performance: The mediating roles of strategic account management and relationship perception". *Industrial Marketing Management*, 41: 166 – 173.
- Tournois L et Montebello M. (2001)., « La création de valeur pour le client , source de la performance concurrentielle des entreprises ». Centres d'études et de recherches sur les organisations et la gestion, IAE d'Aix Marseille, WP, n° 623.
- Troilo, G., L.M. De Luca and P. Guenzi (2009), 'Dispersion of influence between marketing and sales: its effect on superior customer value and market performance', *Industrial Marketing Management*, 38, 872- 882.

- Vantrappen, H. (1992). Creating customer value by streamlining business processes. *Long Range Planning*, 25(1), 53-62.
- Workman, J. P., Homburg, C., & Jensen, O. (2003). Intraorganizational Determinants of Key Account Management Effectiveness. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(1), 3–21.
- Yaya, H. S., & Sanni, H. (2003). La problématique de la performance organisationnelle, ses déterminants et les moyens de sa mesure : une perspective holistique et multicritérielle. Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval, Direction de la recherche.
- Zarrouki, A. (2008). Élaboration d'un modèle de conception de système de mesure de performance.
- Zerbini, Fabrizio, Golfetto, Francesca et Gibbert, Michael (2006). Marketing de compétence: Explorer le contenu basé sur les ressources de valeur pour les clients grâce à une analyse d'étude de cas. *Marketing industriel Management*, 36, 784–798.
- Zouhair Djerbi. L'ARTICULATION COÛT – VALEUR PAR LE DIALOGUE ABC – GRC. Gestion et management. Université de Nantes, 2009.

## **Le binôme « Styles de Management et Performance Sociale »**

## **The binomial « Management Styles and Social Performance »**

**CHIBANI Lamiae**

Doctorante

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion Tanger

Université Abdelmalek Essaadi Tanger, Maroc

CEDOC « Economie, Gestion de Développement durable »

**Résumé**

Ce travail de recherche se rattache à l'étude des styles de management des organisations hôtelières au Maroc. Les théories nous montrent l'existence des relations entre les styles de management et performance sociale de l'organisation. Elles peuvent être utilisées, à travers l'analyse des comportements et des attitudes, pour expliquer les liens de causalité entre ces deux concepts. Pour les sciences de gestion, les valeurs et aussi les attitudes des dirigeants déterminent leur comportement individuel. Permettant de donner des définitions aux concepts phares de ce travail de recherche dans un premier temps notamment la différence entre style de leadership et les styles de management, l'importance du capital humain dans les entreprises hôtelières ainsi que déterminer le style de management majeur dans le cas de l'hôtel étudié pour mieux comprendre ces liens de causalité sur le terrain par une étude qualitative qui cible les managers de cet hôtel et une étude quantitative visant les collaborateurs . Tenter enfin de décrire les relations entre les styles managériaux des dirigeants et la performance sociale dans une organisation et ce par une étude menée dans un hôtel « x ».

**Mot clés : Style de Leadership, Style de Management, Capital Humain, Performance Sociale, Hôtels.**

**Abstract**

This research is related to the study of management styles of hotel organizations in Morocco. Theories show us the existence of relationships between management styles and the social performance of the organization. They can be used, through the analysis of behaviours and attitudes, to explain the causal links between these two concepts. For the management sciences, the values and also the attitudes of the leaders determine their individual behaviour. Making it possible to give definitions to the key concepts of this research work at first, notably the difference between leadership style and management styles, the importance of human capital in hotel companies as well as determining the major management style in the case of the hotel studied to better understand these causal links in the field by a qualitative study that targets the hotel managers and a study quantitative aimed at employees . Finally, try to describe the relationship between the managerial styles of leaders and social performance in an organization through a study conducted in a hotel «x».

**Keywords : leadership style, Management Style, Human capital, Social Performance, Hotels.**



## Introduction

Les entreprises dans le secteur de l'hôtellerie, à l'instar des autres secteurs, s'intéressent davantage aux ressources humaines qui, de nos jours, représentent la clé de voute et une source de richesse et de différenciation pour les organisations, afin de garder leurs images et mieux se positionner dans un marché caractérisé par une concurrence acharnée au niveau de la demande des services personnalisés ainsi que la diversité des connaissances et des nouvelles technologies nous avons constaté que la culture du management des ressources humaines s'est considérablement développée, que les managers sont de plus en plus conscients de l'importance du facteur humain au niveau de l'organisation. Ceci dit, sans des collaborateurs, motivés, épanouis et enthousiastes dans leur entreprise, la qualité connaîtra une baisse non négligeable, ce qui se répercute directement sur les clients qui ne seront pas, à leur tour, satisfaits des services offerts.

Le style de management adopté par le manager est considéré comme un élément très important dans le processus de management des ressources humaines. Il est crucial pour la réussite de toute organisation. En effet, la performance sociale d'une organisation ne dépend pas uniquement de l'efficacité de la technologie utilisée, mais en grande partie du style de management du manager. Les entreprises les plus performantes se distinguent par leur capacité à développer des managers-leaders à tous les niveaux de l'organisation. C'est la condition pour assurer la réaction et l'initiative indispensables dans un environnement de plus en plus compétitif et évolutif. Dans la perception actuelle. Même si la pratique « managériale » existe depuis que les hommes font société, la formalisation du « management » est relativement récente. A partir des années 2000, nous parlons du « management moderne » défini comme « une contribution dans la création de concepts et d'outils qui aident les managers qui capturent, comprennent, communiquent, conçoivent, analysent et changent la logique business de leur firme ». Comme tel, il « ... aide à capturer, visualiser, comprendre, communiquer et partager la logique du business » (Osterwalder et al., 2005, p.19). Le management constitue par essence des systèmes humains, dont on pourrait définir l'objet de la manière la plus simple comme l'art de mobiliser les énergies en vue d'atteindre un objectif commun, ou bien l'art de faire réussir les entreprises humaines » (Jean René Ioubat, 2006). Le Management vise également à organiser le système de collaboration entre les personnes ainsi qu'à favoriser le bien-être collectif afin d'accroître la performance des organisations humaines. (Jimenez Amparo, Carole Lamoureux, 2019).

Dans cette perspective, cette étude accorde une place essentielle au style de management, capital humain et à la performance sociale que nous allons analyser en répondant à la problématique suivante : « l'impact du style de management, du capital humain sur la performance sociale étude de cas d'un hôtel ». En déclinant de cette problématique un éventail de questions que nous souhaitons traiter ci-dessous. Qu'est-ce qu'un style de leadership et qu'est-ce qu'un style de management ? Quelle « divergence » entre leader et manager ? section1 passera en revue les principales théories du leadership ainsi que les fondements des styles de management. La section 2 sera dédiée au capital humain et performance sociale. La 3ème section sera destinée à la présentation et analyse des résultats de l'étude.

Le choix de cette problématique se révèle comme une forme d'analyse de l'intérêt accordé par les établissements hôteliers à leur performance sociale ainsi que le rôle du capital humain pour atteindre cette performance. Nous tâcherons en premier lieu de présenter, grâce à une revue de littérature, le cadre théorique et conceptuel dans lequel nous allons définir les concepts principaux liés à notre thème à savoir, le style de management et de leadership », « le capital humain » et « la performance sociale ».

Rappelons que notre problématique de recherche vise à déterminer les principaux leviers et outils qui permettent de diagnostiquer la performance sociale d'une entreprise hôtelière ainsi que la contribution des ressources humaines dans cette dernière, dans un contexte qui exige l'amélioration continue.

#### **Les Hypothèses :**

- ◆ H1 le style de management participatif impacte positivement la performance sociale
- ◆ H2 Le taux de départs, l'absentéisme, le turnover et le climat social seraient des critères performance sociale des hôtels.
- ◆ H3 Les qualifications et les spécialités des formations seraient des caractéristiques du capital humain au niveau des hôtels.
- ◆ H4 Les conflits notamment de génération ou de genre pourraient nuire au bien-être des collaborateurs et donc à la performance sociale de l'établissement hôtelier.
- ◆ H5 Les hôtels s'intéressaient à la satisfaction et fidélisation des collaborateurs en leur assurant bien-être, reconnaissance et développement.
- ◆ H6 Les hôtels mesureraient leur performance sociale à travers les différents indicateurs sociaux et le style de management.

## 1. L'approche conceptuelle des styles de leadership et style de management

### 1.1 Les styles du leadership :

#### 1.1.1 Définitions du concept du leadership :

Dans les sciences de gestion et dans le langage courant, le mot « leadership » est très ambigu, d'une part parce que ses définitions sont nombreuses et d'autre part parce qu'il recouvre un nombre très considérable d'activités et de comportements divers. Un art parce que cela exige une certaine habileté et des talents pour inciter les collaborateurs de manière à leur faire accomplir des tâches volontairement avec zèle dans le sens des objectifs poursuivis par l'entreprise. Selon (Meyer et al, 2004), « le leader, c'est celui qui par son attractivité et sa capacité d'entraînement conduit une équipe vers des performances durables. Le leader dispose d'une capacité de conviction qui lui permet d'exercer une réelle influence sur d'autres personnes ou sur des groupes de personnes ». Le leadership est « un processus par lequel un individu influence un groupe d'individus pour atteindre un objectif commun » (2007, p.3) Si l'on décompose cette définition, nous obtenons les caractéristiques suivantes : Le fait de se référer à un processus implique un échange entre un leader et des suiveurs, au-delà des caractéristiques et de la position formelle du leader. La notion d'influence fait référence à la manière avec laquelle le leader affecte les suiveurs. Selon (Northouse, 2007, p.3) « *sans influence, le leadership n'existe pas* », il explique que le leader est celui qui influence les autres pour qu'ils le suivent dans une direction qu'il définit. Le groupe est le contexte dans lequel le leadership prend place, quelle que soit sa taille. Le leadership inclut l'attention portée à l'atteinte d'un objectif. C'est vers cet objectif que le leader concentre son énergie, à travers des individus qui tentent de l'atteindre. (Miller & Sardais 2011, 2012) ont proposé une nouvelle définition opérationnelle, avec l'intention de se dégager de toutes les prénotions véhiculées par l'idéal du leadership « *Le leadership se produit quand quelqu'un transmet ses convictions à quelqu'un d'autre* ». « Le leadership est un processus selon lequel une personne s'engage concrètement dans le partage de ses convictions sur une promesse à accomplir, et qui suscite en retour l'engagement d'une autre personne relativement à cette promesse ». Le leadership peut être défini comme « *un processus d'orientation et d'influence décisif d'une personne sur l'action d'un groupe humain en vue de mettre en place une politique et d'atteindre un certain nombre d'objectifs plus ou moins précis* » (Plane, 2015, p. 2).

### 1.1.2 Le modèle de KURT Lewin : Dynamique du groupe et styles de leadership

Lewin s'intéressa, aux relations entre individus dans les groupes, au leadership, au climat social et aux valeurs. Ses travaux ont de nos jours encore beaucoup d'influence. Il développa ses idées sur la base d'expérimentations minutieuses et contrôlées notamment sur l'influence du leader sur le groupe selon lui « *Tout montre qu'il est plus aisé de changer les individus constitués en groupe que de changer chacun d'eux séparément* ». En 1944, il a mené une expérimentation sur des groupes d'enfants de 11 ans à l'intérieur d'un centre de loisirs. Les enfants devaient construire des modèles réduits d'avions. A travers plusieurs recherches expérimentales, Lewin a essayé de découvrir la manière la plus productive et pertinente, les résultats sont riches d'enseignements.

A partir des résultats de cette expérimentation Lewin a distingué trois styles de leadership :

#### ◆ Leadership autoritaire :

C'est un leader qui prend ses distances de son équipe, use d'ordres pour diriger les activités du groupe met de la pression sur ses collaborateurs. En effet, cette dernière permet d'augmenter le rendement et l'activité de l'organisation. Les chercheurs suggèrent que le leadership autocratique soit très efficace quand la tâche est simple et répétitive et quand le leader a sûrement une relation de courte durée avec les subalternes.

#### ◆ Leadership démocratique :

Ce mode permet aux collaborateurs de donner des suggestions, à participer aux discussions et à faire preuve de créativité. Encourage les membres du groupe et participe pleinement à sa vie Il permet également de nouer des relations amicales. Les leaders participatifs et démocratiques tendent à accepter ;

#### ◆ Leadership laisser-faire ou leadership non-interventionniste :

Les membres du groupe participent au strict minimum aux différentes activités et restent en attentes des consignes de la part d'un leader peu impliqué. D'après Lewin, la qualité de la production est nettement supérieure. Il est très difficile de défendre le style de leadership à moins que les collaborateurs du leader soient des experts et des spécialistes très motivés comme les scientifiques. Lewin caractérise l'influence du leader démocratique au sein du groupe par le climat (chaleureux et amical), la participation des membres et la production, même s'il note qu'elle est moins importante qu'avec un leader autoritaire, mais plus qualitative. Il observe qu'en l'absence du leader, le groupe sait et continue à travailler. Il décrit également les « réactions agressives et les actes de rébellion ou de résistances passives » des individus confrontés à un leader trop autoritaire. Enfin, il critique les leaders « laisser-

faire » qui n'obtiennent pas de bons résultats et avec lesquels les membres se comportent en suiveurs, attendant les instructions et manifestant peu d'autonomie et d'indépendance. Il valorise donc l'efficacité du leadership démocratique sur les autres modes de leadership en soulignant les effets sur le rendement et la satisfaction. Pour lui, les habitudes et leurs normes, érigées et partagées par le groupe, s'imposent aux individus et forment des résistances aux changements très puissantes. Il démontre que « la crainte de s'écarter des normes du groupe est la principale source de résistance au changement ». Pour lui, l'interaction entre individus au sein des groupes doit permettre de mieux appréhender toute la réalité du comportement humain. Les travaux de Kurt Lewin (1890-1947) sont très inspirés par la psychologie de la Gestalt (théorie du champ). Selon cette théorie, les activités psychologiques de l'individu (penser, rêver...) ne sont pas déterminées par les propriétés isolées du sujet lui-même, mais par les relations que ce dernier et son environnement entretiennent ensemble. Lewin a émis l'hypothèse qu'il y aurait trois types de leadership. Il est plus favorable de faire évoluer un groupe qu'une seule personne.

Pour déterminer le style de leadership le plus efficace, les chercheurs de LEWIN ont formé différents groupes qui ont différents styles et ils les ont placés dans des groupes variés. Ils ont trouvé rapidement que les groupes avec le leader du laisser-faire ont une rentabilité moins que les leaders autocratiques et démocratiques, mais la rentabilité de ces deux derniers était la même. La qualité du travail et la satisfaction du groupe étaient élevées dans les groupes démocratiques. Alors, il apparaît que le leadership démocratique peut mener à une bonne quantité et qualité du travail, et aussi avoir des employés satisfaits. Peut-être la clé du leadership efficace a été retrouvée. Mais, dans des travaux par d'autres chercheurs ont produit des résultats différents. Un leadership démocratique a produit une rentabilité élevée que le leadership autocratique mais dans d'autres cas la rentabilité était moins ou presque égale sous le style autocratique. Les résultats concernant la satisfaction, les niveaux de satisfaction étaient généralement avec un style de leadership démocratique plus qu'avec celui d'autocratique. Les résultats de cette recherche ont créé un dilemme pour les managers. Alors un style de leadership démocratique semble rendre les employés très satisfaits, mais n'amène pas toujours à une rentabilité élevée ou moins égale. En plus, plusieurs managers n'étaient habitués à opérer dans un monde démocratique.

### 1.1.3 Le modèle de ROBERT Blake et JANE Mouton : La grille managériale

La grille est un modèle de comportement des managers. Elle représente une certaine combinaison entre deux grandes dimensions identifiées par l'Université d'Ohio et celle de Michigan, l'intérêt pour l'élément humain sur une échelle de 1 à 9 sur l'axe des ordonnées, et l'intérêt pour la production de 1 à 9 sur l'axe des abscisses. Ils distinguent, alors, cinq styles de leadership :

#### ◆ Le style 1.1 : Laisser-faire/laisser-aller

Le leader approuve une faible préoccupation pour la production et le personnel. Il ne cherche pas à fournir des efforts pour réaliser ses objectifs. Il espère peu et donne peu. En fait, il évite de révéler ses opinions et ses sentiments, accepte les décisions des autres dans l'indifférence, et en cas de conflits il reste neutre pour ne pas se faire des ennemis. Ce style démontre une certaine désorganisation, et une insatisfaction dues au manque de leadership efficace.

#### ◆ Le style 1.9 : Le social

Ce style met en valeur les relations humaines et la motivation. Le leader accorde la priorité au climat, aux relations entre les membres de l'équipe, à la confiance, aux idées et opinions de son équipe. Par conséquent, ce style néglige l'importance de la productivité. En effet, il influence négativement cette dernière et a peu de chance d'augmenter surtout pour les entreprises à forte concurrence.

#### ◆ Le style 5.5 : Compromis (le juste au milieu)

Pour réaliser une performance acceptable, le leader cherche à équilibrer entre la production et son personnel. Par ailleurs, il essaie de prendre des décisions applicables, de trouver des solutions équitables en cas de conflits. Malgré cela, les besoins de la production et ceux du personnel ne sont pas entièrement atteints.

#### ◆ Le style 9.9 : Style intégrateur

Le leader s'investit à fond non seulement du côté de l'organisation mais aussi du côté de ses collaborateurs. Il est basé sur la prise d'initiative, l'implication de chaque membre de l'organisation dans le processus de production, l'écoute, et la confiance. En effet, le leader ne cherche pas à prendre des décisions à partir de ses propres convictions mais cherche des idées différentes. En fait, c'est un style permettant de réaliser une satisfaction et une motivation auprès des personnes. Il mène aussi à une production élevée.

#### ◆ Le style 9.1 : Style autocrate

Ce style montre une forte préoccupation pour l'organisation matérielle et une faible préoccupation pour le personnel. En effet, le leader cherche à réunir les conditions optimales

sans pour autant donner l'importance aux besoins des employés. Le style 9.1 rejoint celui de Taylor où le dirigeant fournit à ses employés l'argent en contre partie de la performance.

En conséquence, ce mode se répercute d'une manière négative sur la main d'œuvre à long terme et positivement sur la productivité à court terme.

Robert Blake et Jane Mouton, psychologues américains et spécialistes de la dynamique des organisations, ont mis au point cette grille managériale en 1964 à partir de l'orientation (vers la tâche ou la relation) du leader. La difficulté soulevée par leur modèle vient de l'impossibilité d'établir un lien direct entre le style de leader et son efficacité.

Selon Robert Blake et Jane Mouton, le mode le plus efficace est (9.9) désigné « Le patron idéal », par exemple, agit de la façon suivante : il s'assure que le travail du groupe est bien planifié, organisé, contrôlé (direction et encadrement). Il voit à ce que tous les employés travaillent à atteindre des objectifs précis, élevés, mais réalistes (encouragement à l'excellence) ; il voit à ce que les employés puissent satisfaire leurs besoins et leurs aspirations par leur travail (relations humaines); il fait participer les employés à toutes les décisions qui les concernent (participation) ; il encourage le travail d'équipe ainsi que la confiance, le respect, le support mutuel à l'intérieur du groupe (encouragement au travail d'équipe). Le professeur Redding, de l'Université du Nouveau-Brunswick, travaille avec trois dimensions et huit styles de leadership. Aux deux dimensions de Blake (intérêt pour la production et pour l'élément humain), il ajoute la dimension efficacité. Ce qu'il veut démontrer par-là, c'est que ces deux approches et toutes les façons de les combiner peuvent avoir des conséquences favorables ou défavorables, selon des circonstances. Représentant tout ceci sur une grille à trois dimensions, il arrive à identifier quatre styles inefficaces : déserteur (équivalent du style 1.1 de Blake), missionnaire (1.9), autocrate (9.1) et ambivalent (5.5). Dans certaines situations, et entre les mains de certains patrons, ces mêmes styles peuvent cependant être plus efficaces ; il les appelle alors bureaucrate, formateur, autocrate bienveillant et exécutif. Comme Blake et Redding admettent que ces styles existent rarement à l'état pur et représentent plutôt des types vers lesquels le dirigeant peut tendre.

#### ◆ Points forts et limites de la grille managériale :

Certes, cette grille managériale se singularise par l'avantage d'une visualisation, cependant elle n'apporte pas d'autant plus des éléments analytiques nouveaux. De par son impact visuel, ladite grille a le mérite de présenter un réel outil de diagnostic pouvant être utilisé à mieux positionner les différents styles de management.

**A- Les points forts de la grille :**

- La mesurabilité des styles est rendue possible par la grille qui permet d'analyser certaine mesure plus de deux options de concurrence (X contre Y).
- La mesure précise est importante, du fait que les dirigeants ont tendance à l'aveuglement et à l'exagération.
- 80% des personnes se notent elles-mêmes à 9,9 ; une fois que ceci est examiné en utilisant la grille, ce nombre se réduit à 20%.
- Utiliser un modèle facilite l'examen du comportement et lancer des actions d'amélioration.

**B- Les limites de la grille managériale :**

- Il y a plus de dimensions de management qui peuvent être pertinentes.
- Le modèle néglige fondamentalement la signification des contraintes, du contexte, des circonstances et des situations internes et externes.

**1.1.4 Le modèle de Mc Gregor Burns (1978) : la théorie du Full Range Leadership****Model (Bass et Avolio, 1991), leadership transformationnel et transactionnel**

Depuis le début des années 1980, de nombreuses recherches ont mis l'accent sur les caractères personnels du leader. Elles s'inspirent des travaux de (James Mc Gregor Burns, 1978) le politologue, fut l'un des défis à relever qui consistait à analyser ce sujet en profondeur. Il a développé la réflexion de Max WEBER sur les sources de l'autorité et du charisme qui, dans son ouvrage intitulé « leadership », distingue deux styles de leaderships : le leadership transactionnel et le leadership transformationnel. Les approches transactionnelles s'intéressent aux échanges s'inscrivant dans une logique de transaction entre le manager et le collaborateur on parle de théorie d'échange membre-leader « Leader member exchange theory », « LMX, leadership transactionnel et leadership transformationnel, Spector, 2011 ». Un leader transactionnel s'attache « aux moyens de maintenir et d'améliorer le niveau ainsi que la qualité de la performance de ses collaborateurs », peut être vu comme un banal échange contractuel fondé sur l'intérêt égoïste qui se confond souvent avec ce qu'on appelle le rôle du manager d'après Burns, cette conception tranche avec l'approche transformationnelle selon laquelle le leadership est un processus qui provoque un engagement mutuel du leader et du collaborateur placé sous sa dépendance hiérarchique. Cet engagement repose sur l'adhésion commune à une vision et à des valeurs partagées avec le leader, cherche à satisfaire les attentes supérieures des collaborateurs, à la dimension humaine aspirant à s'engager dans un processus de stimulation et de



développement mutuels dans lequel les intérêts égoïstes sont transcendés au bénéfice du bien commun. Les recherches menées par Burns ont ensuite été reprises par (Bass, 1985), qui les a étendues au contexte organisationnel. Ce dernier s'est particulièrement intéressé aux comportements manifestés par les leaders. Il distingue également deux styles de leadership : le leadership *transformationnel* et le leadership *transactionnel*. Mais, selon lui, un même leader peut se comporter à la fois de manière transactionnelle et transformationnelle. Il conteste donc l'opposition de Burns entre ces deux types de leadership. Loin de représenter les extrémités d'un même continuum, le leadership transactionnel et transformationnel sont des concepts différents. (Bass, 1985) affirme même qu'un bon manager est à la fois transactionnel et transformationnel. Un leader transformationnel est perçu comme le prolongement d'un leader transactionnel. Ainsi, le dirigeant transformationnel « consacre son énergie à faire prendre conscience à ses collaborateurs de l'importance des conséquences des actions engagées ». Cela nécessite qu'il fasse preuve de charisme et de confiance en soi afin de faire partager sa vision à son équipe, au risque d'être parfois en contradiction avec la pensée dominante du moment (Bass, 1985 ; Neveu, 2004). La capacité à obtenir l'adhésion volontaire des salariés, sans promesse de récompense, constitue un trait spécifique du leader transformationnel. Quel que soit le niveau hiérarchique, le leadership transformationnel peut être observé (Bass, 1985). Ce concept se réfère à l'habileté d'influencer les croyances, les valeurs et les objectifs des suiveurs, est associé avec les qualités personnelles spéciales et les comportements du leader, s'incarne comme étant un modèle à suivre de la part de ses collaborateurs et gagne ainsi leur confiance. Par ses actions de délégation de pouvoir et de *mentoring*, le leader obtient de ses collaborateurs qu'ils transcendent leur propre potentiel, contribuant ainsi à la performance organisationnelle. Tandis que le leader transactionnel centre sa relation de travail avec son collaborateur sur un échange de ressources, incite les collaborateurs à accomplir des attributions en les aidant à reconnaître les responsabilités des uns et des autres, identifier les objectifs, et comprendre comment que leurs besoins et leurs récompenses qui désirent, sont liées à la réalisation des objectifs. Le leader transformationnel fournit aux employés ce qu'ils souhaitent (des récompenses contingentes) en échange d'objectifs imposés par le leader (Kuhnert et Lewis, 1987). Ce type de leadership implique un style de management plus instrumental, où la nature des relations entre le leader et son équipe est de type donnant-donnant.

### 1.1.5 Le modèle de CHURCHILL.A., HILLER N.J., MURASE T. & al. (2010) :

Ils ont mis l'accent sur six perspectives qui représentent les différentes vues du concept du leadership et dont nous exposons trois styles de leadership :

#### ◆ Le leadership transformationnel :

Cette approche est centrée sur la capacité des leaders à motiver et responsabiliser les collaborateurs ainsi que sur la dimension morale du leadership (BOLDEN, 2004).

BURNS décrit le leadership comme un processus d'interrelation évolutif entre le leader et le collaborateur qui permet d'augmenter le niveau de motivation et de moralité chez les deux et ce afin de réaliser un vrai changement complet et planifié dans les organisations (BAILEY et AXELROD, 2001).

#### ◆ Le leadership stratégique :

Les études sur le leadership stratégique mettent l'accent sur les personnes qui assument l'entière responsabilité de l'organisation (HAMBRICK et MASON, 1984). Une des questions de recherche les plus importantes de cette approche est la façon selon laquelle les leaders influencent les processus organisationnels qui déterminent la performance financière et la survie de l'organisation (YUKL, 2002).

#### ◆ Le leadership partagé :

Cette approche considère le leadership comme un ensemble de fonctions qui sont partagées et distribuées entre des multiples leaders. Les différents membres d'un groupe se charge du rôle du leader ou le transfère parmi ces membres pour profiter des points forts de chacun de ces membres afin d'atteindre le but général du groupe (PEARCE et CONGER, 2002 ; HILLER, DAY et VANCE, 2006).

### 1.1.6 les points de divergences entre le concept de « management » et de « leadership » :

Lorsque l'on essaie d'analyser la distinction faite par (Bass, 1981) entre les concepts de « management » et de « leadership » à travers sa définition du « leader » et du « manager », nous nous retrouvons dans une confusion totale. Dans la définition ci-dessus, le leadership tout comme le management a vraisemblablement les mêmes fonctions, celles à la fois de diriger et de gérer. Mais en quoi les activités d'un leader et d'un manager sont-elles réellement différentes, comme la stipule (Bass, 1981). Toujours, lorsque l'idée vient de se demander comment diriger ou gérer une organisation, les réflexions portent généralement une attention particulière au concept de leadership qui continuellement a subi diverses conceptualisations. La propagation des pensées sur le concept du leadership dans les organisations s'est prononcée à la fin des années 1980 eu égard à la complexité croissante de

l'environnement économique. La littérature n'a pas nettement confirmé la réponse à cette question. Une littérature cernée diffusait des points de particularité entre le « management » et le « leadership ». Cette littérature montre que la différence capitale qui existe entre ces deux concepts se réfère plus au processus d'ascendance au statut de « leader » ou de « manager ». Dans la même orientation, nous remarquons que les caractéristiques énoncées pour être un « leader » ou un « manager » ont évolué au fil du temps de telle sorte que la tendance considère le « management » et le « Leadership » comme deux concepts interchangeables.

Cette distinction est fermement ancrée dans l'esprit de beaucoup, et est susceptible de rester dans le futur, ce qui prouve que les scientifiques continueront à donner au sujet de sérieuses considérations. KOTTER considère que le management et le leadership sont différents mais aussi complémentaires, et que dans un monde changeant, l'un ne peut pas fonctionner sans l'autre (KOTTER, 2001). Il y a beaucoup de similarité entre les deux concepts de leadership et de management, à tel point qu'elles sont souvent interchangeables. Les deux concepts méritent pourtant d'être distinguées. Le management correspond à une fonction, une position institutionnelle (« manager »), composée d'un ensemble d'activités de supervision, d'encadrement, voire de direction, alors que le leadership renvoie au processus d'influence exercé par le leader sur les membres d'un groupe (Yukl, 2010). De son point de vue, (Mintzberg,

2011) fait le choix de revenir à l'appellation de « manager », lorsqu'il décrit des postures correspondant communément à celle du leader, afin de ne pas se laisser imprégner de l'engouement pour l'idéal du leadership. Pour (John P. Kotter, 2001), si le management doit gérer la complexité en planifiant et budgétisant, le leadership donne la direction du changement en développant une vision du futur et les stratégies pour l'accomplir. Si le management, pour réaliser ses plans, organise et recrute le personnel adéquat, le leadership aligne les équipes, c'est-à-dire qu'il communique la nouvelle direction prise à ceux qui seront capables de s'allier autour de cette vision et de s'engager à sa réalisation. Enfin, si le management assure la réalisation de ses plans par le contrôle et la résolution de problème, le leadership réalise une vision en motivant et inspirant : c'est-à-dire en « maintenant les gens dans la bonne direction, malgré les freins majeurs au changement, en faisant appel aux besoins, valeurs et émotions humaines, qui sont certes basiques mais souvent inexploités » (Kotter, 2001). De fait, ces derniers ont plutôt mauvaises presses. Il est encore important de dire que les leaders sont tournés vers certains éléments qui différencient ces hommes : Les

leaders préparent l'avenir, alors que les managers se concentrent sur le présent. Les leaders apprécient le changement, alors que les managers préfèrent la stabilité. Les leaders privilégient le long terme, alors que les managers s'orientent sur le court terme. Les leaders sont engagés dans une vision, alors que les managers soucieux des règles et des réglementations, les leaders simplifient, alors que les managers doivent contrôler. Le leader réalise le changement, souvent radicalement. Il est en mesure d'apporter des changements extrêmement utiles, par exemple des nouveaux produits désirés par les clients, des nouvelles approches dans les relations de travail, qui aident l'entreprise à être plus compétitive. Nous sommes en droit d'affirmer avec VIVIANE AMAR que : « le leadership se perçoit dans la capacité à prévenir les changements inéluctables, à les affronter courageusement et à agir pour l'intérêt collectif en comblant les écarts entre réalité et vision ». Tous les leaders de ce monde s'entendent pour créer un monde meilleur, une société dont le principal but, comme le disait le grand Aristote, est que ses membres puissent, tant collectivement qu'individuellement, vivre une vie pleine. (Ndjaboué, Vézina et Brisson, 2012) ont également constaté une variété dans l'opérationnalisation du leadership. Ils ajoutent que, pour la moitié des études consultées dans leur revue de littérature, il est fréquent de constater dans la littérature un emploi indifférencié des termes de management et de leadership (Yulk & Van Fleet, 1991). En nous appuyant sur la revue de littérature qui précède et en s'appuyant sur la clarification du tableau ci-dessous, nous retenons et confirmons que les deux concepts « manager » et « leader » sont différenciés, le leader n'est pas un synonyme du manager et vice-versa. L'un n'est pas préférable ni meilleur que l'autre, chaque concept a son poids et position au niveau de l'organisation, le premier n'élimine pas l'importance du deuxième, les deux sont exigés chacun à sa propre représentation et mission bien précise avec un lien de complémentarité afin d'aboutir à la réalisation des objectifs de l'entreprise de façon équilibrée comme le confirme aussi (John Mackey, 2013), qui donne sa définition sur la différence entre leadership et management. « Leadership et management ne sont pas synonymes. Le leadership concerne principalement le changement et la transformation. Le management a trait à l'efficacité et à la performance.

**Tableau n°1 : Récapitulatif des points de divergence entre manager et leader**

Le manager	Le Leader
Le comportement du manager est dicté par le consensus ; il est davantage motivé par les problèmes de procédures que par les questions de pouvoir.	Le leader suit sa propre vision sans rechercher le compromis avec le groupe
Le manager tend à adopter une attitude impersonnelle, sinon passive, envers les buts.	Le leader adopte une attitude personnelle et active envers les buts.
Les managers préfèrent travailler avec les autres.	Les leaders provoquent généralement de forts sentiments d'identité ou de différence, d'amour ou de haine.
Le manager aurait la capacité d'appréhender la manière de faire les choses, de mettre en œuvre une action	Le leader aurait la capacité de choisir les actions à mener, de décider de ce qu'il faut faire
Le manager aurait une fonction d'exécution.	Le leader a une fonction de penseur et d'innovation.
Le manager est centré sur la structure.	Le leader est centré sur les gens et inspire la confiance
Le manager a des objectifs à remplir à court terme.	Le leader a une vision à long terme
Les questions que pose le manager sont sur « Comment ? » et « quand ? ».	Le leader s'interrogerait le « quoi ? » et surtout le « pourquoi ? »
Le manager imite	Le leader challenge le statu – quo
Le manager est désigné par la hiérarchie.	Le leader prend naturellement cette place et est reconnu comme tel par les membres de son équipe
Le manager fait les choses bien	Le leader fait la bonne chose.
Le manager sait ce qu'il doit faire.	Le leader sait ce qu'il faut faire.

**Source : Tiré des travaux (d'Abraham Zaleznik, 2004), de (Warren Bennis, 2003) et de (Warren Bennis et Burt Nanus ,1985).**

## 1.2 Les styles de management

Quelle est la conceptualisation des styles de management des organisations au 21<sup>ème</sup> siècle où l'entreprise a un grand défi à relever pour assurer sa survie ?

### 1.2.1 Styles de management et ses fondements

L'étude des styles de management est fondamentale car elle permet de déterminer la façon dont les managers effectuent leur travail. Nous allons tout d'abord explorer le concept des styles de management ambitieux et ses fondements. Selon (Scott et Bruce 1995, p. 820) le style de management est défini comme « l'habitude conditionnée, le mode habituel de réponse exprimé par l'individu lorsque ce dernier est confronté à une situation de décision spécifique. Ce n'est pas un trait personnel, mais une habitude ou une propension à réagir d'une certaine manière dans un contexte spécifique de décision... La situation peut influencer le choix du style de direction de l'individu ». Selon Eric Davoine « un style de management, c'est la manière dont le pouvoir est exercé dans les organisations, entreprises, administrations ou même associations, pouvoir en principe incarné par des managers à différents échelons hiérarchiques ». « Un style de management traduit la manière dont un manager se représente les situations et y réfléchit ». Le style de direction est considéré, selon (Casimir, 2001) et (Wu, Chiang et Jiang, 2002), comme le mode d'action, caractérisé par la fréquence ou l'intensité des comportements ou des attitudes de direction spécifiques, qu'applique le manager pour accomplir les fonctions de management (par exemple, motiver et coordonner des collaborateurs ou employés, établir et atteindre les objectifs du groupe ou de l'organisation, préserver la cohésion du groupe etc.). La terminologie du « style de management » est utilisée à plusieurs niveaux pour déterminer si une personne est bien suivie dans sa position ou sa carrière. De sa part (Melyan Mendy, 2017) définit le style de management comme « un ensemble de caractères et de comportements managériaux auxquels peuvent se rapporter des faits observables au sein des entreprises » et le définit également comme une manière particulière de gérer les hommes et femmes mais aussi les ressources d'une entreprise ». « Le terme styles de management, détermine les comportements individuels ». Un Style de mangement c'est l'ensemble des comportements (ou stratégies) qu'un manager utilise, dans une situation donnée, réalisation d'un travail, d'un objectif. A la suite de ces représentations du style de management nous retiendrons que le style de management est l'ensemble des comportements (ou stratégies) qu'un manager utilise, dans une situation donnée, réalisation d'un travail, d'un objectif... Le choix d'un style de management pertinent est déterminé par :

- ◆ L'équation personnelle du manager (caractère, valeurs, idées) ;

- ◆ La culture ou habitudes en cours dans l'entreprise ;

Les données spécifiques ou exigences de la situation.

### 1.2.2 Les styles de management selon le modèle de Likert (1903 - 1981) :

Likert un psychologue américain connu pour son apport à la psychométrie et à la mesure des attitudes et comportements humains au travail. À partir des réponses à un questionnaire soumis à des cadres-dirigeants des diverses compagnies d'assurance membres d'une association professionnelle aux Etats Unis et portant sur l'attitude de ses managers, il analyse les différences des résultats obtenus entre les directeurs. Il cherchait à comprendre dans quelle mesure la nature des relations entre managers et collaborateurs peuvent conduire à des résultats très différents dans un contexte organisationnel identique. Il constate que les directeurs peu performants ont des caractéristiques communes :

- ◆ Leur attention est centrée sur la tâche à accomplir et pas sur les hommes ;

- ◆ Ils adoptent les principes de l'organisation taylorienne du travail (travail prescrit, aucune autonomie, salaire au rendement, etc.) ;

- ◆ L'organisation classique du travail leur paraît suffisante pour obtenir les résultats requis des collaborateurs ;

- ◆ Le contrôle leur paraît être l'essence même de leur travail.

- ◆ Ce mode de management est dominant après la deuxième guerre mondiale aux Etats-Unis. Pour autant, il relève que certains dirigeants semblent obtenir de meilleurs résultats car ils ont une autre attitude vis-à-vis des hommes en situation de travail. En effet, ils ont la conviction qu'il est nécessaire de comprendre les attentes et les valeurs personnelles des salariés afin d'améliorer leur degré de motivation et d'implication au travail...

A l'inverse, les directeurs performants cherchent à motiver leurs collaborateurs en comprenant leurs valeurs personnelles. Likert s'est intéressé non pas aux styles de leadership des dirigeants mais aux styles de management, adoptés dans six actions de management principales : la méthode de direction, la nature des processus de motivation, de communication, d'influence et d'interaction, de prise de décision (Brunet & Savoie, 1999). Les résultats de ses recherches sont publiés en 1961 dans un ouvrage intitulé « Le gouvernement participatif de l'entreprise ». Les éléments de l'évaluation dégagés autour du système de motivation, du processus de communication, les rapports des collaborateurs, le processus de décision, la fixation des objectifs, le contrôle des résultats et l'évaluation de la performance.

Partant de ce fait, il a préconisé une organisation du travail par groupe, car il considérait que cela créait de meilleures relations entre dirigeants et collaborateurs. Il a conduit des recherches déterminées sur la base d'enquêtes de terrain destinées à comprendre les attentes et les valeurs personnelles des salariés d'entreprise. Ces recherches l'ont amené à étudier les styles de management appliqués dans les organisations. Pour lui, la clé se situe dans les rapports hiérarchiques notamment les interactions entre dirigeants et collaborateurs. R. Likert affine alors ses analyses et propose le principe de relations intégrées comme principe majeur d'organisation. Il s'interrogeait sur les facteurs qui expliquent les différences de résultats entre des organisations. Il pense que les relations entre les membres d'une organisation intègrent les valeurs personnelles de chacun des acteurs et il établit que dans toutes les organisations qui se veulent efficaces : « Chacun doit se sentir important et nécessaire au sein de l'entreprise, car personne ne peut travailler efficacement s'il n'a pas conscience d'être utile ». Pour qu'une organisation soit efficace, Likert propose d'abandonner la relation "homme contre homme" et adopter une forme d'organisation par groupe qui doit être généralisée au niveau de toute l'entreprise.

Il met en évidence les inconvénients des organisations de type « man to man » qui :

- ◆ N'intègre pas toutes les personnes concernées par la décision ;
- ◆ Limite la communication descendante et ascendante à ce qui est favorable aux seules personnes apparemment directement concernées ;
- ◆ Ne règle que partiellement les problèmes ;
- ◆ Suscite des réactions négatives chez les responsables soucieux de préserver leur domaine et renforce le contrôle hiérarchique.

Il remarque aussi que plus le contrôle est fort, plus grande est l'hostilité entre collaborateurs. Il préconise et valorise par opposition les formes d'organisations « par groupe » car il considérait que cela créait de meilleures relations entre chacun en cumulant les avantages suivants : « le groupe est ouvert à tous les problèmes de son niveau, ce qui permet à chacun de s'exprimer, les responsables se sentent davantage engagés devant un groupe, d'autant plus qu'ils auront discuté avec lui, le groupe permet de réduire efficacement les éventuelles déviations ». Il conclut que l'organisation par groupe devait être appliquée dans toute l'entreprise. En se basant sur les résultats de l'enquête, Rensis Likert formalise quatre styles de management dans une conception assez normative de ce que devrait être le mode de management idéal. Ces styles sont encore opérationnels aujourd'hui et servent de modèles dans les universités et institutions de management :



**Le style « autoritaire exploiteur »** : repose sur des communications peu nombreuses et descendantes au sein de l'organisation, la manipulation par la peur et le contrôle, des décisions prises au sommet sans consultation des collaborateurs, un très faible esprit d'équipe ainsi qu'une forte centralisation des contrôles ;

**Le style « autoritaire paternaliste »** : les collaborateurs sont contraints par un système de sanctions / récompenses, sur une attitude soumise ainsi qu'une perception de faible responsabilité par les collaborateurs ;

**Le style « consultatif »** : le manager consulte ses collaborateurs sans tenir en compte leurs propos pour la prise de décision. La communication va dans les deux sens, des communications ascendantes et descendantes.

**Et le style « participatif »** : les collaborateurs participent à la prise de décision (en proposant des scénarios), à la définition des objectifs avec une réelle communication ascendante et descendante, une bonne cohésion ainsi qu'une décentralisation des contrôles. Qui repose sur 3 éléments :

- ◆ Le rapport de coopération entre les membres de l'organisation ;
- ◆ La prise de décision et contrôle par les groupes ;
- ◆ La fixation à l'intérieur des groupes d'objectifs globaux et personnels ambitieux.

Pour (Likert, 1961), ce dernier système est le plus efficace, car il permet d'obtenir un niveau de performance, de bien-être et de motivation plus élevés, une bonne coopération entre pairs, des attitudes plus favorables à l'égard des supérieurs, moins d'absentéisme et de turn-over. Le premier système engendre les phénomènes opposés. Si ces théories organisationnelles ont principalement investigué les styles de management sous l'angle de leur efficacité en termes de performances économique et sociale, ils ont sans doute ouvert la voie aux travaux plus actuels, étudiant le lien entre des actions de management et climat social. Par exemple, les travaux de (Mackie, Holahan et Gottlieb, 2001) ont démontré un lien positif entre les pratiques de management participatif d'une part, l'atténuation des phénomènes de stress et de dépression des employés d'autre part.

**H1 le style de management participatif impacte positivement la performance sociale.**

### **1.2.3 Les caractéristiques de chaque style selon Likert :**

#### **Caractéristiques du style directif :**

- La priorité du manager est d'obtenir des résultats probants en donnant des consignes strictes, claires et précises ;
- Le manager fournit les méthodes et procédures du travail ;
- Le manager adepte de ce style est pointilleux ;
- Aspect répressif à travers des sanctions ;
- Centralisation des décisions au niveau de la hiérarchie ;
- Absence de consultation des salariés ;
- Confiance limitée ;
- Le manager parle plus qu'il n'écoute ;
- La prise de décision est unilatérale.

#### **Caractéristiques du style autoritaire paternaliste appelé aussi persuasif :**

- Cherche à "gommer" la réalité hiérarchique ;
- Donne trop souvent satisfaction pour éviter les désaccords ;
- Occulte les résultats au profit de l'ambiance ;
- Manque de précision sur le non négociable / négociable ;
- Cherche le consensus en toutes circonstances ;
- Assiste ses collaborateurs au lieu de les aider ;
- Etouffe les conflits pour ne pas heurter les gens ;
- Reporte les décisions impopulaires.

#### **Caractéristiques du style consultatif :**

- Les collaborateurs bien que consultés n'ont pas d'influence réelle ;
- Le manager garde la maîtrise des décisions ;
- Il encourage le travail en équipe ;
- Utilise les récompenses comme système de motivation ;
- Favorise la communication aussi bien descendante qu'ascendante ;
- Oriente, dirige, donne des instructions ;
- N'explique pas ou peu ;
- Limite les initiatives ;
- Il est peu centré sur la personne ;
- Programme, planifie, indique les procédures ;
- Surveillance et contrôle ;

- Organise une communication descendante.

#### **Caractéristiques du style participatif :**

- Développe la participation active de chacun ;
- Suscite les idées, les suggestions et en tient compte ;
- Favorise le travail d'équipe ;
- Crée une mobilisation collective des individus ;
- Facilite les remontées d'informations ;
- Favorise l'expression et la prise d'initiative ;
- Tient en compte les besoins individuels ;
- Valorise et développe les compétences ;
- Associe l'équipe aux décisions ;
- Consensus participatif ;
- Privilégie la qualité du « climat » ;
- Le feed-back est largement utilisé ;
- Cherche à équilibrer les intérêts généraux et particuliers.

## **2. Le binôme capital humain - performance sociale, éléments indissociables**

### **2.1 Capital humain**

De nos jours une nouvelle appellation est utilisée « capital humain ». Ce concept fut inauguré vers le milieu des années 60 par Gary Becker. Il avait défini le capital humain comme « un stock de ressources productives incorporées aux individus eux-mêmes, constitué d'éléments aussi divers que le niveau d'éducation, de formation et d'expérience professionnelle, l'état de santé ou la connaissance du système économique. » , la communauté des chercheurs encourage l'utilisation de cette désignation pour nommer les collaborateurs mieux que dire subalternes , subordonnés ou employé . Le terme capital renvoie à l'importance et la valeur apporté par les ressources humaines en interne comme cœur battant de l'entreprise qu'il faut valoriser et fidéliser pour assurer sa pérennité.

Selon Guillard & Roussel, ce terme vise à décrire le caractère potentiellement « rentable » pour une entreprise de toutes les « dépenses » qui viseraient à accroître la compétence de ses collaborateurs. Joseph Stiglitz avait défini le capital humain comme « l'ensemble des compétences et de l'expérience accumulées qui ont pour effet de rendre les collaborateurs plus productifs ». Samuelson et Nordhaus à leur tour, avaient rajouté qu'il est caractérisé par « un stock de connaissances techniques et de qualifications caractérisant la force de travail d'une nation et résultant d'un investissement en éducation spécialisée et en formation

permanente ». Ce qui nous laisse penser à l'hypothèse suivante : « **Hypothèses 2 : les qualifications et les spécialités des formations sont des caractéristiques du capital humain au niveau des hôtels** ».

## **2.2 Apparition et évolution de la performance sociale :**

Initiés par l'école des relations humaines, les premiers travaux sur le thème de performance sociale de l'entreprise ont été menés par Carroll en 1979. Ce modèle définit le concept de performance sociale de l'entreprise comme l'interaction et l'articulation de deux dimensions : la manière dont l'entreprise applique ses principes (sensibilité sociale) et ses valeurs sociétales. Carroll identifie quatre catégories de responsabilités (économiques, légales, éthiques et discrétionnaires). Wartick et Cochran en 1985 élargissent l'approche de Carroll en mettant en exergue la spécificité de la performance sociale de l'entreprise comme une résultante de l'interaction de trois dimensions : les principes de la RSE, le processus de sensibilité sociale et les politiques mises en œuvre pour faire face aux problèmes sociaux (principes/process/politiques). Ils rappellent par ailleurs qu'il s'agit d'une approche microéconomique de la relation entre l'entreprise et son environnement externe et non une vision institutionnelle des liens entre les entreprises-institutions et la société dans son ensemble. Selon Wood en 1991, les philosophies de réponse proposées par Carroll ne constituent en aucun cas un éclairage sur le processus interne de la responsabilité sociale. Elle lui apporte des clarifications conceptuelles et intègre des aspects mesurables. Dans cette optique, Wood propose un modèle de performance sociale renouvelé. Il apporte de véritables compléments dans la compréhension des principes en découpant ces derniers suivant trois logiques : institutionnelles, organisationnelles et individuelles. Wood repère également trois processus (l'évaluation et l'analyse de l'environnement, la gestion des parties prenantes, la gestion des enjeux sociaux). Cependant, en 1993, Bélanger, Foucher et Bergeron envisagent que la performance sociale est liée aux personnes qui s'attachent à l'organisation, qui sont satisfaites des divers aspects de leur environnement de travail, qui acceptent de travailler fort et bien, qui œuvrent dans un climat de collaboration avec les dirigeants. Complétant les travaux antérieurs, Dans le même sens, Bourguignon en 1996 estime qu'elle est liée aux résultats de la gestion des hommes (par rapport à des critères d'effectifs, de structures, de modes de fonctionnement, de satisfaction et mobilisation des salariés, de prévention et traitement des risques sociaux). Elle peut s'appuyer sur des tableaux de bord, des bilans comparatifs, des enquêtes internes, etc. Selon Marchesnay, elle renvoie « au rapport entre l'effort social global que fournissent une organisation et l'attitude de ses salariés ». Il l'a

définie comme étant « celle qui aménage des degrés de liberté individuelles et collectives sans nuire à l'efficacité globale et en s'adaptant en permanence aux désirs parfois mouvants des individus ». Selon lui, plusieurs critères permettent de l'appréhender ; nous en citons l'importance des conflits et des crises sociales, le turnover, l'absentéisme, la participation aux décisions le climat social de l'entreprise, la satisfaction des salariés et la nature des relations sociales. A travers ces études, nous pouvons penser à l'hypothèse suivante : « Hypothèse 1 : Le taux de départs, l'absentéisme le turnover et le climat social sont des critères performance sociale des hôtels ».

### **2.3 L'impact du capital humain sur la performance sociale :**

La performance sociale regroupe l'ensemble des composantes du vécu des collaborateurs au travail : engagement, climat social, risques psychosociaux, satisfaction, implication, bien-être, qualité de vie, etc. En effet, Huselid, Jackson et Schuler ont privilégié une approche psychologique de la gestion stratégique des ressources humaines, ils ont convenu que la motivation et la satisfaction des collaborateurs sont des facteurs pouvant influencer leur comportement et par conséquent, la productivité et la rentabilité de l'organisation. Le bien-être des collaborateurs peut être une ressource stratégique de performance économique, de différenciation concurrentielle et d'image de marque. Selon Jackson « une personne a tendance à rester dans une situation dans laquelle elle est satisfaite alors que si elle se trouve insatisfaite elle aura tendance à vouloir s'en éloigner ».

Donc le niveau de satisfaction de l'individu impacte son intention de quitter ou de rester fidèle à l'entreprise. Aussi, lorsque cette dernière perd des ressources humaines, elle subit des pertes financières liées à l'embauche et la formation en plus de sa perte en termes de compétence. Elle ajoute « qu'un collaborateur satisfait au travail a tendance à être plus coopératif, utile, respectueux et prévenant envers les clients et ses collègues de travail. Les entreprises qui se concentrent sur l'amélioration de la satisfaction au travail, voient plusieurs problèmes et tensions diminués ou éliminés dans le milieu de travail, autant relié à l'incapacité de résoudre des problèmes, une baisse de motivation, l'augmentation dans l'ambiguïté des tâches, les tensions entre les collaborateurs, les mauvaises performances au travail et les problèmes disciplinaires »

Woo Gon précise que pour l'industrie touristique et hôtelière, il est important d'améliorer la performance des ressources humaines ainsi que leur satisfaction au travail. Les dirigeants doivent trouver ce qui a un impact sur la satisfaction du personnel en contact, car leur satisfaction au travail influence directement la perception que les clients ont de l'entreprise.

Les entreprises avec des collaborateurs satisfaits ont tendance à avoir une meilleure satisfaction de leur clientèle que ceux qui ont des collaborateurs insatisfaits. À l'aide de ces affirmations, il est possible de déduire que la satisfaction des clients est influencée par la satisfaction des collaborateurs qu'ils contactent, ce qui signifie qu'il est important pour une entreprise de miser sur l'amélioration de la satisfaction de ces clients internes. La satisfaction de la clientèle, la relation entre les clients et les entreprises et le succès de celle-ci reposent en grande partie sur la satisfaction et le bien-être de son capital humain. Un collaborateur satisfait est également un collaborateur qui a tendance à mieux performer au travail, à moins s'absenter et qui est prêt à fournir plus d'effort pour l'entreprise. En effet, un bon climat social est source de productivité au sein d'une entreprise. Cette dernière doit être capable de détecter les tensions qui pèsent sur ses collaborateurs afin de prendre des décisions qui apaiseront les situations notamment les conflits, hiérarchiques de génération ou de genre. Nous retenons donc l'hypothèse suivante : « **Hypothèse 3 : Les conflits notamment de génération ou de genre peuvent nuire au bien-être des collaborateurs et donc à la performance sociale de l'établissement hôtelier** ». Autrement dit, la satisfaction des richesses humaines mène à une plus grande rentabilité. Un individu qui est satisfait de son travail adopte des comportements très positifs, qui ont tendance à influencer aussi bien les relations au travail que la qualité de son travail. Selon Schuler, la satisfaction des collaborateurs a une répercussion sur la satisfaction et sur l'expérience vécue par les visiteurs. Il souligne que pour améliorer la satisfaction au travail, les employeurs doivent traiter et percevoir leurs RH comme des clients et non comme des gens qui exécutent des ordres, car ils sont précieux pour le succès de l'entreprise. Pour cela, les entreprises ont tout intérêt à offrir une expérience collaborateur de haute qualité et de leur fournir un bon climat social au travail et veiller à leur bien-être. Pouvoir s'épanouir dans son métier est devenu une préoccupation forte de nombre d'actifs. Selon l'OMS<sup>1</sup>, le bien-être sur les lieux de travail consiste en « un état d'esprit dynamique, caractérisé par une harmonie satisfaisante entre les aptitudes, les besoins et les aspirations du travailleur, d'une part, et les contraintes et les possibilités du milieu de travail, d'autre part ».

La stabilité et la productivité d'un collaborateur est déterminée par la relation qu'il entretient avec son supérieur hiérarchique. À une époque de changements rapides avec de nombreux

---

<sup>1</sup> Organisation mondiale de la santé

enjeux et une rude concurrence, la performance sociale devient un facteur de réussite incontournable qui permet à tout le monde d'être gagnant.

A ce niveau, nous retenons l'hypothèse suivante : « **Hypothèse 4 : Les hôtels s'intéressent à la satisfaction, engagement et fidélisation des collaborateurs en leur assurant bien-être, reconnaissance et développement** ».

#### **Indicateurs de mesure de la performance sociale en hôtellerie**

Selon Christel Decock Good, Laurent Georges : La performance sociale est appréhendée selon cinq dimensions : 1. Le climat social ; 2. La politique de rémunération ; 3. Les conditions de travail ; 4. La politique de formation ; 5. La structure de l'emploi de l'entreprise.

Dans le même contexte de mesure de performance sociale, Huselid, Becker et Beatty ont développé un tableau de bord social permettant de mesurer la contribution des collaborateurs à la stratégie de l'entreprise.

Pour Terraz, afin de pouvoir mesurer sa performance sociale, il est primordial de mesurer son bien-être qu'est, selon lui, considéré comme indice de performance sociale d'une entreprise. En effet, pour lui, le bien-être se définit comme l'ensemble des facteurs concernant les conditions dans lesquelles un travail est effectué. Tout employeur a l'obligation légale de garantir et promouvoir le bien-être de son personnel là où il exerce son métier. Il doit veiller à optimiser ses conditions de travail, assurer sa sécurité, veiller à sa bonne santé, combattre les risques d'accidents. La notion de bien-être au travail regroupe : • La sécurité au travail ; • La protection de la santé du travailleur ; • La charge psychosociale occasionnée par le travail (stress) ; • L'hygiène du lieu de travail ; • L'ergonomie ; • L'embellissement des lieux de travail ; • Les mesures prises par l'entreprise matière d'environnement.

Pour atteindre la performance sociale, une entreprise est dans l'obligation de mesurer un ensemble de ratios pour arriver à des conclusions chiffrées lui permettant de connaître sa position et donc de réfléchir sur les axes d'améliorations qui peuvent être envisagés, ou les solutions qui peuvent être mises en place face aux problèmes constatés ou encore de se féliciter en cas de réalisation de taux assez rassurants. Nous pouvons donc retenir l'hypothèse suivante : « **Hypothèse 5 : Les hôtels mesurent leur performance sociale à travers les différents indicateurs sociaux** ».

### **Méthodologie de recherche :**

La démarche utilisée est dite "hypothético-déductive", elle consiste à partir d'hypothèses de déduire d'infirmer ou de confirmer une affirmation. Le principe du système est de permettre la vérification de l'hypothèse dans des contextes empiriques différents de ceux qui ont suggéré sa formulation.

Compte tenu de notre problématique de recherche, nous avons retenu 2 types de variables :

-Variables indépendantes : Variables du **Style de management du capital humain** : **1.** le sexe, **2.** L'âge, **3.** les principaux niveaux de diplôme, **4.** la spécialité de formation.

-Variables dépendantes : **performance sociale** : **1.** le climat social, **2.** la politique de rémunération, **3.** les conditions de travail, **4.** la politique de formation **5.** La structure de l'emploi de l'entreprise.

Dans le but de comprendre et d'identifier les facteurs qui ont le plus d'influence sur la performance sociale des collaborateurs dans une organisation notamment, pour notre cas, l'hôtel « X » 5 étoiles, il appartient à une chaîne faisant partie des plus grandes chaînes hôtelières internationales installées au Maroc.

### **L'échantillonnage**

Le but de cette étude est de comprendre la relation entre style de management, capital humain et performance sociale. Dans le cadre de cette recherche, il s'agit d'une étude de cas de l'hôtel « x » disposant de 7 départements déclinés en services. En effet, l'ensemble des managers des différents départements ainsi que leurs assistants ont répondu aux 13 guides d'entretien, tandis que les collaborateurs ont répondu à 80 questionnaires par convenance selon la disponibilité des membres de l'équipe tenant en compte la nature du planning des hôteliers qui travaillent en 3 shifts. Nous avons croisé les réponses des deux parties « managers – collaborateurs » pour déduire le lien de causalité entre styles de management, capital humain et performance sociale.

## **3. Présentation et analyse des résultats de l'étude**

### **3.1 Les résultats de l'enquête :**

Après avoir effectué une enquête quantitative et qualitative sur l'hôtel « x » sur la ville de Tanger, nous avons reçu plusieurs réponses à nos hypothèses retenues. Grâce à cette étude, nous avons pu confronter les apports théoriques que nous avons présenté avec la réalité du secteur hôtelier notamment des 5 étoiles à travers l'étude qualitative destinée spécialement aux cadres et directeurs des départements ainsi que l'étude quantitative qui a été destinée aux collaborateurs de l'établissement. Au début de ce travail de recherche, nous avons posé un



ensemble d'hypothèses que nous pouvons maintenant confirmer ou infirmer après avoir effectué notre étude sur terrain.

Prenons en considération les résultats que nous avons pu détecter à travers cette enquête , il s'avère que le management participatif occupe plus au moins une place primordiale , ainsi vient la place du management autoritaire et délégitif , et on voit mieux le processus managérial des responsables dans les hôtels au Maroc , les managers aujourd'hui sont plus des jeunes , qui ont de nouvelles visions qui ont bien en tête la notion du management et ses composantes et le grand poids du capital humain , ils s'intéressent plus à la dimension humaine et donne plus d'importance aux conditions de travail et s'intéressent aussi à la motivation des collaborateurs .Ici on parle d'un changement, d'une évolution des visions des managers , mais bien évidemment il reste toujours l'existence de défaillances et dysfonctionnements au niveau interne des établissements comme par exemple l'absence dans quelques cas de la formation continue pour les employés , Absence parfois de la reconnaissance pour le bon travail de la part du supérieur hiérarchique , rémunération faible pour quelques fonctions opérationnelles , absence de réunions de groupes, les réunions ne sont faites qu'entre les cadres et responsables , la prise de décision par le supérieur uniquement , présence de quelques conflits entre les collaborateurs et absence de résolutions de ces derniers .La question donc qu'on se posait est s'il existe un modèle de style de management a adopté, s'il existe un style de management idéal , et d'après cette étude la réponse est Non , il n'y a pas un modèle de style de management car chaque manager doit être prêt à accomplir sa mission en adaptant différents types d'attitudes qui facilitent la résolution des problématiques et des situations qu'il rencontre pour rechercher et trouver les solutions les plus efficaces sur un plan économique (plan d'action) et les plus objectives sur un plan humain (niveau de compétences et personnalité de chaque collaborateur).

On peut dire qu'il n'y a pas de bon ou de mauvais style, tous peuvent produire de bons résultats. La façon de manager est souvent déterminée par le contexte.

### **3.2 Analyse des résultats**

#### **A. Procédures et mesures de sécurités**

La totalité des managers ont confirmé mettre en place des mesures et procédures de sécurité. En effet, plus de 80% ont confirmé mettre en place des procédures en cas d'urgence pour le matériel d'urgence et premiers secours ainsi qu'en cas d'incendie, 58% insistent sur l'hygiène personnelle. D'autres managers (33%) avaient précisé qu'ils insistent sur l'hygiène

alimentaire et seuls 25% mettent en place un index téléphonique des numéros d'urgence. Ceci dit, l'établissement s'intéresse à la sécurité de ses collaborateurs.

## **B. Procédures et mesures de sécurités**

### ◆ **L'âge**

Environ 70% des cadres et chefs de départements considèrent l'âge comme critère important du recrutement car ils préfèrent avoir une équipe jeune et dynamique, 25% disent que c'est un facteur qui permet d'éviter les conflits de génération au milieu des équipes tandis que 8% trouvent que l'âge n'est pas forcément un critère à prendre en considération pendant le recrutement, pour eux, plus une personne avance dans l'âge plus elle avance dans l'expérience.

### ◆ **Principaux diplômes des collaborateurs**

En effet, 60% des managers considèrent les diplômes importants notamment les Bac + 3 et les Bac + 5. Les 40% partagent le fait que tout le monde peut être formé à un métier et répondre aux exigences de l'entreprise avec du temps et de l'expérience.

### ◆ **Formation en tourisme et hôtellerie**

61% des chefs des départements déclarent que 10 à 30 % de leurs collaborateurs sont formés en tourisme et hôtellerie. 23% déclarent qu'entre 30 et 50 % de leurs collaborateurs le sont, tandis qu'un seul manager trouve que dans son équipe, plus de 50% des RH sont issus de formation en tourisme et hôtellerie.

### ◆ **Type des contrats**

Généralement, entre 10 à 30 % des collaborateurs sont sous contrat à durée indéterminée dont 15% sont des managers ce qui représente un pourcentage assez faible pour les collaborateurs qui sont situés dans une zone de confiance et confort vis à vis de l'hôtel, les collaborateurs sous contrat à durée déterminée sont toujours stressés de ne pas renouveler le contrat et n'ont pas confiance à 100% envers l'entreprise ce qui impacte le sentiment d'appartenance à l'organisation.

### ◆ **Formations :**

15 % des cadres déclarent n'avoir effectué aucune formation à leurs équipes tandis que 85% confirment avoir animé et/ou assisté entre 1 à 3 formations chaque année. La formation est un indicateur assez important sur le plan social et c'est un critère essentiel pour développer et motiver les clients internes en entreprise et les fidéliser

**◆ Climat social :**

Sur une échelle de 5, environ 70% jugent leur climat social à 4. Ceci dit, le climat social au sein de cet établissement est satisfaisant.

Les indicateurs de jugement du climat social :

Plus de 75% des cadres considèrent le nombre des conflits comme critère principal de jugement d'un bon ou mauvais climat social, cependant, 53 % se mettent d'accord que le turnover et l'absentéisme sont aussi des indicateurs importants.

**◆ Taux d'absentéisme :**

84% des cadres considèrent que le taux d'absentéisme est inférieur à 30% au sein de leurs équipes

**◆ Ancienneté des collaborateurs :**

L'ensemble des cadres déclarent que 10 à 30% des collaborateurs font partie de l'établissement depuis 1 an.

**◆ La motivation : Efforts déployés pour motiver les équipes**

Pour motiver les équipes, 91% des efforts des cadres sont concentrés sur la reconnaissance et les encouragements, pour eux, cette source de motivation est beaucoup plus pratique que la rémunération. 66% des managers délèguent plus de tâches pour responsabiliser les collaborateurs et 33 % se permettent des matchs de football en dehors des horaires de travail qu'ils considèrent comme des team-buildings.

**◆ Turn over /taux de départ :**

83% des ressources humaines travaillant à l'hôtel déclarent que le taux de départ est assez faible il est variable entre de 10 à 30% de la basse saison à la haute saison.

**◆ Types des conflits**

85 % des cadres et chefs des différents départements considèrent les conflits de génération comme principale source de conflit. D'autres ont aussi parlé de conflits personnels et de sexe comme éléments majeurs aussi.

**◆ Gestion de conflits :**

61% des cadres effectuent des auditions individuelles ou collectives afin de comprendre la source du problème avant de prendre une décision. Cependant, 30% prennent des décisions immédiatement ou laissent les collaborateurs résoudre leurs propres problèmes.

## Réponses croisées pour déduire l'impact du style de management sur le climat social

### ◆ Styles de management

46% des cadres se jugent participatifs pendant que 31% préfèrent être directifs notamment avec l'équipe opérationnelle. 15 % délèguent des tâches pour responsabiliser les équipes et améliorer leur sentiment d'appartenance, une faible part de 8% est accordée aux consultatifs qui ne tiennent pas en compte l'opinion de leurs collaborateurs dans leur prise de décision. et donc le 54% des cadres se considèrent comme étant des managers – leaders ce qui impacte positivement le climat social et le bien-être en interne, par des activités de team-building menées par les managers, par l'esprit de motivation et d'encouragement insufflé.

38% des cadres pensent qu'un leader est la personne qui communique le mieux et que cette personne ne peut être autre que le manager lui-même. 30% pensent qu'un leader est la personne la plus aimée par le groupe, 15% trouvent que pour choisir un leader, il faut désigner la personne qui influence facilement le groupe tandis que 7% préfèrent ne pas avoir de leader au sein de leurs équipes.

### ◆ Climat social :

37% des collaborateurs jugent le climat social plus ou moins bon, 25% le jugent bon et 10 % le jugent très bon. Cependant, 15 % ne sont pas du tout satisfaits du climat social. Ceci dit, Le climat qui règne dans cet établissement n'est pas assez satisfaisant.

Hypothèses		Confirmées	Infirmées
<b>H1</b>	Le style de management participatif a un impact positif sur la performance sociale.	X	
<b>H2</b>	Le taux de départs, l'absentéisme, le turnover et le climat social sont des critères performance sociale des hôtels		X
<b>H3</b>	Les qualifications et les spécialités des formations sont des caractéristiques du capital humain au niveau des hôtels	X	

<b>H4</b>	Les conflits notamment de génération ou de genre peuvent nuire au bien-être des collaborateurs et donc à la performance sociale de l'établissement hôtelier.	<b>X</b>	
<b>H5</b>	Les hôtels s'intéressent à la satisfaction et fidélisation des collaborateurs en leur assurant bien-être, reconnaissance et développement		<b>X</b>
<b>H6</b>	Les hôtels mesurent leur performance sociale à travers les différents indicateurs sociaux		<b>X</b>

Les hypothèses confirmées : Cette étude approfondie de l'ensemble des départements de cet hôtel nous a permis de mieux comprendre le terrain. En effet, quatre hypothèses ont été confirmées :

« Le style de management participatif a un impact positif sur la performance sociale ». Cette hypothèse correspond aux confirmations de likert qui confirme par ses études que le style participatif impacte positivement la performance sociale ce constat a été aussi confirmé par l'étude sur le plan réel au niveau de l'hôtel.

« Le taux de départs, l'absentéisme, le turnover et le climat social sont des critères de performance sociale des hôtels ». Effectivement, les directeurs des différents départements considèrent le turnover, l'absentéisme et les taux des départs comme critères essentiels de mesure du climat social dans ledit hôtel et donc, critères de mesure de performance sociale. Le taux de départs ainsi que d'absentéisme sont de 20% en moyenne. Ce chiffre est quand même alarmant car cette minorité risque d'influencer les autres qui finiront par partager le même avis puisque les efforts en motivation sont minimes dans le cas de cet établissement, ils s'intéressent davantage à la reconnaissance et à l'encouragement des collaborateurs qui de leur grande majorité trouvent cela insuffisant et préconisent d'autres moyens. « Les

qualifications et les spécialités des formations sont des caractéristiques de motivations du capital humain au niveau des hôtels ». A travers cette étude, nous avons compris que les managers prennent beaucoup en considération les diplômes des candidats en question ainsi que leur spécialité de formation. Dans notre cas, environ 65% des collaborateurs ont au moins un Bac + 3 en tourisme, hôtellerie et restauration. Ceci prouve l'intérêt accordé par cet établissement à avoir des professionnels bien formés dans les métiers de l'hôtellerie et qui seront à l'avance familiarisés avec ce mode de vie et qui auront la capacité d'innover en entreprise. « Les conflits notamment de génération ou de genre peuvent nuire au bien-être des collaborateurs et donc à la performance sociale de l'établissement hôtelier ». En réalité c'est le cas, 80% des collaborateurs sont plus ou moins satisfaits dans leur travail, ceci dit, le climat n'est pas si bon que les managers l'ont décrit. En effet, plus de 70% des conflits sont dû à des soucis de génération. D'un point de vue, ceci est normal car les personnes qui appartiennent à des générations différentes ne se comprennent pas toujours très bien. La cause réside dans le fait qu'un être humain passe par plusieurs périodes dans sa vie à savoir : l'enfance, l'adolescence, l'âge adulte et la vieillesse et donc les manières d'être, d'agir et de penser diffèrent d'une étape à une autre. En revanche, les managers au lieu d'être participatif pour mieux s'approcher de leurs équipes, pensent qu'être directifs est beaucoup mieux car c'est un style très efficace dans les situations urgentes notamment avec des jeunes qui manquent d'expérience.

### **3.3 Les hypothèses infirmées :**

Dans la même approche précédente, nous allons analyser les deux hypothèses qui ont été infirmées. « Les hôtels s'intéressent à la satisfaction et fidélisation des collaborateurs en leur assurant bien-être, reconnaissance et développement ». Nos entretiens avec les managers et directeurs des différents départements nous ont clairement montré qu'aucun intérêt n'est accordé à la performance sociale des collaborateurs. Toute l'attention est prêtée à la performance économique desdits départements. La preuve, environ 75% des collaborateurs s'absentent au travail pour des causes de stress et des fois sans raisons. 37% des collaborateurs jugent leur climat social plus ou moins bon et 41% déclarent que leur manager est directif. Car ils se sentent comme des exécutants, le manager contrôle tout, ne délègue aucune responsabilité et ne les écoute pas. « Les hôtels mesurent leur performance sociale à travers les différents indicateurs sociaux ». Quand nous avons demandé aux managers les critères qu'ils prennent en considération pour mesurer le climat social, 75% considèrent le nombre des conflits comme critère principal de jugement d'un bon ou mauvais climat social,

53 % se mettent d'accord que le turnover et l'absentéisme sont aussi des indicateurs importants, d'autres prennent en considération l'isolement des collaborateurs comme critère de performance sociale. En effet, seuls les taux d'absentéisme par personne, de turnover et d'accidents de travail sont calculés au niveau de cet établissement. Le DRH ignore même la présence d'autres indicateurs sociaux déjà cités dans la première partie théorique.

### 3.4 Recommandations et suggestions

Certes aujourd'hui il s'agit de nouvelles perceptions, l'employé n'est plus considéré comme un simple exécutant qui doit faire ce qu'on lui dit, mais la dimension humaine est beaucoup plus prise en considération, mais ce n'est pas suffisant, les responsables des établissements hôteliers doivent fournir des efforts afin de gagner la considération des employés, par l'intégration de nouvelles politiques et stratégies, il faut également essayer de surmonter les défaillances existantes afin de pouvoir accéder à un changement, donc il s'agit de solutions comme par exemple apprendre à propos des conflits et leurs causes et veillez à la mise en place d'un bon climat de travail et voici quelques conseils pour mieux communiquer :

Parler à la première personne (« Je. »). Lorsque quelqu'un parle à la première personne, ses énoncés sont puissants et influents. Il s'agit d'une composante de la communication directe. Il faut que chaque personne révèle et partage son point de vue ou ce qu'elle ressent face à quelque chose, par exemple : « *Je suis contrarié lorsque les gens arrivent en retard aux réunions* » au lieu de « *Il y a des gens qui pensent que le fait d'arriver en retard aux réunions constitue un comportement passif-agressif* ».

Décrire les comportements sans poser de jugement de valeur, par exemple : « *Vous m'avez interrompu plusieurs fois pendant la rencontre du personnel* » au lieu de « *Vous cherchez à attirer l'attention et ne faites pas attention aux autres* ».

Exposer les sentiments : c'est une partie du message qui est souvent omise même si le contenu émotionnel contribue de façon directe à la transmission de votre message. Autant exprimer ce que chacun ressent afin que les autres puissent comprendre les pensées exprimées par les uns et les autres. Par exemple : « *J'ai éprouvé de la colère lorsque vous m'avez interrompu pendant la rencontre du personnel.* »

## Conclusion

De nos jours, le capital humain demeure le noyau de toutes les organisations. De ce fait, ces dernières sont tenues d'en faire une priorité et assurer un bon climat social permettant le bien-être et le développement dudit capital humain. Ce papier avait pour ambition de mesurer l'impact du style de management du capital humain sur la performance sociale le cas d'un hôtel 5 étoiles au Maroc à Tanger. Il a donc fallu, dans un premier temps, mettre en lumière les concepts clés afin d'avoir une revue littérature expliquant les dits concepts. Et, dans un deuxième temps, il convenait de sortir vers le terrain pour une confrontation de la théorie et la réalité. Dans le cadre de cette recherche, nous avons réalisé une démarche conceptuelle et méthodologique qualitative et quantitative afin de vérifier les relations entre les ressources humaines et la performance sociale de l'établissement hôtelier étudié. Pour présenter notre modèle de recherche, plusieurs variables dépendantes et indépendantes ont été utilisées pour une meilleure élucidation de la réalité. Cette étude repose sur une revue de la littérature qui nous a amené à investiguer sur le terrain. En effet, notre cadre conceptuel provient de plusieurs sources théoriques notamment les auteurs pères de la performance sociale des organisations. La performance sociale est devenue elle-même l'un des enjeux stratégiques majeurs des directions de ressources humaines, comme l'atteste notre étude. Dans ce contexte, ce sont bien les managers et collaborateurs sollicités sur le sujet, ainsi que le processus qui régit cette relation. Spécifiquement. La perspective proposée donc est : « Comment développer une véritable culture de performance sociale dans le but d'atteindre la performance économique au niveau des hôtels au Maroc ? »



**Bibliographie :**

- Benjamin Pavageau, Thèse en Sciences de gestion - Université de Nantes « Le leader et le processus de leadership : état de l'art », chapitre 1, p46.
- Casimir C. (2001), Combinative aspects of leadership style : the ordering and temporal spacing of leadership behaviors, *Leadership Quarterly*, Vol. 12, Issue 3, p. 245-278.
- Hellrigel. Slocum. Woodman (1992) « management des organisations » édition nouveaux horizons.
- Kathleen S. Mackie , Carole K. Holahan , Nell H. Gottlieb, (2001) « Pratiques de gestion de la participation des employés, stress au travail et dépression chez les employés d'un établissement de soins en établissement de services à la personne », revue *Relations humaines*, Vol. 54 (8), pp.1065-1092, août .Doi: 10.1177 / 0018726701548004.
- Likert. R, (1974) « New Patterns of Management », McGraw-Hill, 1961, traduit : « Le gouvernement participatif de l'entreprise », Gauthiers-Villars.
- NOGUERA, F., PLANE, J.M., Livre de la collection AGRH « Le leadership recherches et pratiques » ISBN : 978-2-311-40295-7 éditions Vuibert, p1.
- Raymond-Alain Thietart (2014) – Méthodes de recherche en management – 4e édition, Dunod.
- REDDING, W. J., (1966) « The Three-dimensional Grid », *The Canadian Personnel and Industrial Relations Journal*, vol. 13, no. 1, January 1966, pp. 13-20.
- Sebastien Brion, M. Sabatier, Caroline Mothe (2008) « L'impact-clé des modes de management pour l'innovation » revue française de gestion n° 187.
- Saint-Michel, Sarah, et Nouchka Wielhorski. « Style de leadership, leader-member exchange (LMX) et engagement organisationnel des salariés : le genre du leader a-t-il un impact ? », @GRH, vol. 1, no. 1, 2011, pp.13-38
- Salma Maroun (2013) Thèse doctorale « L'impact du leadership dans les organisations confessionnelles : le cas de maronite », soutenue le 19 novembre 2013, pp122-123.
- Wu, W-Y., Chiang C-Y., et Jiang J-S. (2002), Interrelation between TMT management styles and organisational innovation, *Industrial Management et Data Systems*, 102(3), p. 171-183.

**FACTEURS CRITIQUES DE SUCCES DES ENTREPRISES  
ECOSYSTEMIQUES DE L'AUTOMOBILE AU MAROC : UNE  
ETUDE EXPLORATOIRE**

**MOROCCAN AUTOMOTIVE E-FIRM'S CRITICAL SUCCESS  
FACTORS: AN EXPLORATORY STUDY**

**LHALOUI Fatima Ezzahra**

Doctorante

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion Tanger

Université Abdelmalek Essaâdi - Maroc

Equipe de recherche en Economie et Management des Risques (EMR)

**fatimaezzahra.lhaloui@gmail.com**

**BAKOUR Chafik**

Enseignant chercheur

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion Tanger

Université Abdelmalek Essaâdi - Maroc

Equipe de recherche en Economie et Management des Risques (EMR)

**chafikbakour@gmail.com**

## Résumé

Soutenu par l'étude des théories de la firme, nous retenons que toute organisation évolue dans un environnement, et de la relation environnement - organisation, naissent des entreprises plus ou moins performantes en fonction des stratégies mises en œuvre. Il existe donc par rapport au succès de l'entreprise, une trilogie environnement - organisation - stratégie constituant les principales sources de ses Facteurs Critiques de Succès(FCS). Néanmoins, malgré les efforts soutenus des chercheurs, il n'en demeure pas moins que l'explication des FCS reste encore floue ou est difficilement appréhendable. A cet effet, cet article présente une étude exploratoire auprès des entreprises écosystémiques opérantes dans l'industrie automobile au Maroc. L'objectif est d'identifier les FCS de ces entreprises et de s'interroger sur la hiérarchisation et les mesures d'évaluation utilisées par ces dernières. Les résultats présentés sont issus d'une enquête à l'aide d'entretiens individuels avec les dirigeants de trente entreprises opérantes dans différents écosystèmes d'affaires automobiles. L'étude a permis d'aboutir à une cartographie des facteurs les plus déterminants au succès des entreprises enquêtées. La priorisation et la détermination des mesures possibles pour le suivi et l'évaluation de ces facteurs sont également dégagées.

**Mots clés : FCS ; Ecosystèmes automobiles ; Perception ; Priorisation ; Mesures.**

## Abstract

Supported by the study of the theories of the firm, we hold that any organization evolves in an environment, and from the environment - organization relationship, arise companies more or less efficient according to the strategies implemented. Thus, in relation to the company's success, there exists a trilogy of environment - organization - strategy constituting the main sources of its Critical Success Factors (CSFs). Despite the sustained efforts of the researchers, the fact remains that the explanation of CSFs remains unclear or is difficult to understand. To this end, this article presents an exploratory study of ecosystem-based companies operating in the automotive industry in Morocco. The main objective is to identify the CSFs of these companies, prioritize and examine the measurement used by these companies. The results presented are based on a survey using individual interviews with the managers of thirty companies operating in different automotive business ecosystems. This study resulted in a mapping of the most critical factors to the success of the companies surveyed. The prioritization and identification of possible measures for monitoring and evaluating these factors were also identified.

**Keywords: CSF; Business Automotive Ecosystems; Perception; Prioritization; Measurement.**

## Introduction

Le succès des entreprises peut être influencé par des conditions tantôt maîtrisées par les organisations, tantôt en-dehors de leur contrôle. La littérature est très généreuse dans l'identification des facteurs critiques favorisant le succès d'une entreprise, d'un projet ou des alliances, etc. Face à cette abondance de facteurs, il est nécessaire de circonscrire ceux qui peuvent être effectivement déterminants pour la réussite des entreprises opérantes dans les écosystèmes automobiles au Maroc. Nous posons la question de savoir comment ces facteurs sont identifiés et qualifiés pour pouvoir les évaluer. A cet effet, nous avons mené une étude exploratoire dans notre contexte de recherche combinant des entrevues individuelles et des analyses. Ainsi, le présent article porte, d'abord, sur la présentation d'un bref aperçu de la revue de la littérature traitant les facteurs critiques de succès en essayant de mettre en lumière les fondements théoriques de ce concept, son évolution et les essais de définition notamment en management stratégique. Puis, nous identifions les principales sources et dimensions des FCS avancées par la littérature. Nous abordons, ensuite, les résultats de notre enquête exploratoire en discutant les FCS des entreprises écosystémiques identifiés, leur hiérarchisation ainsi que les mesures utilisées par les professionnels. Enfin, nous vérifions la validité et la fiabilité de notre instrument d'analyse.

## 1. FACTEURS CRITIQUES DE SUCCES : DE LA GENESE A L'ESSAI DE CONCEPTUALISATION

Cette recherche étant orientée vers l'identification des FCS des entreprises dans l'environnement des affaires proposé en contexte d'écosystèmes automobiles, il est indiqué de chercher dans la littérature s'il y a lieu de relation entre le succès de ces entreprises et l'accomplissement de certains facteurs. En effet, la notion de succès est très diversement appréciée. Dans la majorité des travaux recensés, un des dénominateurs communs étant l'indépendance des variables explicatives de cette notion. A cet égard, nous nous attardons sur le cadrage théorique et conceptuel utilisé pour bien appréhender les facteurs critiques du succès. Il est, en outre, important de préciser que la revue de la littérature que nous présentons n'est pas exhaustive. Notre démarche vise à donner un aperçu de l'état de la connaissance.

### 1.1. Genèse des facteurs critiques de succès

L'intérêt porté par les chercheurs et les praticiens à la notion de Facteurs Critiques de Succès (FCS) (CSFs : *critical success factors*) remonte au début des années soixante. Depuis les premières recherches, une myriade de publications a traité des facteurs les plus significatifs pour la réussite ou l'échec d'un projet, d'une alliance, d'une entreprise ou encore de

lancement de produits. Dès lors, plusieurs études empiriques traitant les FCS dans différents contextes se sont multipliées (Baker, et al., 1986 ; 1988a ; 1988b ; 1989) ; (Murphy & Fisher, 1988) ; (Mohr & Spekman, 1994) ; (Rai, et al., 1996) ; (Sivadas & Dwyer, 2000) ; (Jamali, 2004) ; (Bing Li, et al., 2005c). Les domaines d'application concernent toutes activités à caractère social, culturel, politique ou économique (Ramonjavelo, 2007).

En sciences de gestion, plusieurs courants de recherche traitent de l'étude des facteurs critiques qui influencent le succès des entreprises. Le premier grand courant fut développé autour des règles de décisions et/ou des systèmes de support de prise à la décision pour aider, selon une procédure systématique, pour la prise de décisions. Le deuxième courant a engendré un ensemble d'indicateurs ou de conditions permettant l'identification des problèmes avant qu'ils ne puissent faire échouer l'entreprise. Les études associées à ce courant sont, entre autres, celles réalisées par Avots (1969). Le troisième courant, une extension du second, vient davantage proposer que le succès soit associé avec l'existence de plusieurs facteurs critiques de réalisation. Chaque entreprise possède différents FCS lesquels varient avec la phase de son cycle de vie.

Quant à l'origine de la notion de FCS, elle est proposée par l'étude de Daniel (1961) apparue dans la publication de la *Harvard Business Review* portant sur l'inadéquation du système d'information au management. Cette approche générale en management cache un petit côté des sciences de l'information (Verstraete, 1997). En effet, après la seconde guerre mondiale, la structure des entreprises avait connu des mutations dues à la forte croissance, la diversification et l'internationalisation des marchés. En revanche, les systèmes d'information étaient restés statiques. Ces changements organisationnels ont entraîné l'apparition de nouveaux métiers, de nouvelles responsabilités et de nouvelles autorités décisionnelles suscitant de nouveaux besoins d'informations aussi bien interne qu'externe. En outre, les SI à l'époque représentaient des données quantitatives ne donnant pas une vision qualitative sur l'environnement social, politique et compétitif ou sur les forces et les faiblesses de l'entreprise. C'est ainsi que Daniel (1961) propose aux managers une nouvelle méthode qui consiste de choisir quelques « *success factors* » sur lesquels le SI doit se focaliser pour mieux répondre à leur demande. Avec l'idée de ne retenir que les cinq à six facteurs majeurs, déterminants du succès de la firme et permettant de fonder durablement un « avantage concurrentiel », la notion de FCS naissait.

Dans le prolongement des travaux de Daniel (1961) sur l'identification des facteurs de succès, Rockart (1979) a développé une méthode pour déterminer les informations les plus

pertinentes pour les dirigeants d'entreprise dans la réalisation de leurs activités dans leur contexte. Compte tenu du volume élevé d'informations auquel ils peuvent être confronté, Rockart (1979) propose de réduire ces informations à celles qui sont les plus déterminantes dans la prise de décisions. Cette démarche, développée par le *Massachusetts Institute of Technology* (MIT), a été testée empiriquement auprès de dirigeants en SI. Généralement, le fait qu'ils soient impliqués dans de nombreuses activités ne facilite pas le choix et le traitement des informations. La démarche de Rockart consiste à faire un diagnostic, un entretien avec les dirigeants afin de mieux cerner leur environnement proche, les différentes variables qu'ils jugent intéressantes de maîtriser pour leur action. Cette étape est primordiale pour identifier les FCS. Ainsi, la méthode proposée repose sur trois étapes pour déterminer les FCS dans le cas de la planification stratégique: déterminer ce qui favorise le succès dans un type d'affaires donné, en mesurer l'importance et réduire leur nombre à une liste de sept à dix facteurs les plus déterminants et enfin trouver des critères de mesure de performance pour chacun des facteurs. Le but visé est de doter les entreprises d'une aptitude à atteindre leurs objectifs.

## 1.2. Éléments clés des définitions des facteurs critiques de succès

La notion de FCS est utilisée dans plusieurs branches des sciences de gestion (stratégie, contrôle de gestion, SI, marketing, etc.). Elle a été définie par les auteurs de différentes manières en fonction du domaine d'application. De la variété et de l'hétérogénéité des recherches ont découlé presque autant de définitions de FCS.

Proposée par Daniel (1961) mais popularisée par Rockart (1979), cette notion désignait à l'origine les secteurs d'activité où tout doit bien se passer pour que l'entreprise continue à bien fonctionner. Ainsi, Daniel (1961) et Anthony, et al., (1972) définissent les FCS comme « *l'ensemble des éléments dont les résultats, lorsqu'ils sont satisfaisants, garantissent la performance concurrentielle de l'organisation* ». Quant à Rockart (1979), il définit les FCS comme le nombre minimum de domaines dans lesquels des résultats satisfaisants assureront la performance compétitive pour l'individu, le département ou l'organisation. Les FCS sont des zones clés où « *les choses doivent aller bien* » pour que l'affaire s'épanouisse et pour que les buts de l'entreprise soient atteints (Tamboura, 2008).

De la même manière, Bruno & Leidecker (1984) définissent les FCS comme « *les caractéristiques, conditions ou variables qui, lorsqu'elles sont correctement maintenues, entretenues ou gérées, peut avoir un impact significatif sur le succès d'une entreprise concurrente dans une industrie particulière* ».

En allant un peu plus loin, Bouquin (1986) considère les FCS comme étant « *les atouts sur lesquels l'entreprise compte pour atteindre ses objectifs à long terme en résistant aux forces du secteur investis pour être compétitive dans son groupe stratégique* ». Tandis que Pinto & Slevin (1987) considèrent les FCS comme des « *facteurs qui, s'ils sont pris en compte, améliorent considérablement les chances de mise en œuvre des projets* ». Pour Esteves & Pastor (2001), les FCS ne sont pas des objectifs mais des actions et des processus qui peuvent être contrôlés par les gestionnaires afin d'atteindre les objectifs de l'organisation. Les FCS sont également défini comme le nombre limité de domaines où les résultats, s'ils sont satisfaisants, garantiront le succès du comportement compétitif de l'organisation, et qui sont fondés sur des objectifs organisationnels communs. Ce sont les domaines auxquels il faut accorder une attention spéciale et permanente pour atteindre une performance élevée (PEPDS, 2004).

Force est de remarquer que la définition du concept de FCS peut être présentée sous plusieurs dimensions (Bourdeau, 2002). Ainsi, l'analyse des FCS vise à permettre un alignement stratégique des processus de l'entreprise. Elle aide aussi à une meilleure compréhension et donc à un plus large consensus sur les enjeux importants et les priorités d'une entreprise. L'approche par les FCS permet d'identifier les domaines dans lesquels l'entreprise doit absolument réussir pour atteindre un niveau de performance qui lui permet de perdurer (Reix, 2002).

### **1.3. Principales sources des FCS**

Il peut être facile de perdre de vue l'essentiel lorsque vient le temps d'identifier les FCS d'une entreprise. C'est ainsi qu'à la suite des travaux de Rockart & Bullen (1981), nous proposons de considérer les cinq sources de FCS dans notre contexte d'investigation afin d'aider les gestionnaires à ne pas oublier de considérer tous les FCS.

#### **1.3.1 FCS de l'industrie :**

Les FCS de l'industrie résultent des caractéristiques spécifiques à un secteur donné. Ce sont des éléments communs à toutes les entreprises opérantes dans ce secteur spécifique. Toutefois, il est à noter que les FCS de l'industrie ne sont pas nécessairement les mêmes pour toutes les entreprises d'un même secteur d'activité. En effet, il est possible que des entreprises opérantes dans le même secteur possèdent des FCS différents en raison de la divergence de leurs buts, missions et visions.

### 1.3.2 FCS environnementaux :

Ces facteurs critiques sont le résultat de l'influence des changements environnementaux sur l'entreprise. Les composants du climat des affaires, notamment, l'économie, la réglementation, la politique, etc. sont des exemples de facteurs environnementaux sur lesquels l'entreprise n'a pas de contrôle, mais dont l'influence doit être considérée. Toutes les entreprises d'un secteur donné peuvent potentiellement être soumises aux mêmes facteurs environnementaux, mais elles n'accordent pas toutes la même importance à ces facteurs. Ces événements extrinsèques à l'entreprise nécessitent, la plupart du temps, une réévaluation des FCS, qui seront redéfinis en fonction de la nouvelle situation de l'organisation.

### 1.3.3 FCS stratégiques :

Ces facteurs critiques dépendent des orientations stratégiques choisies par l'entreprise pour se positionner dans un secteur spécifique. Ce sont des facteurs que l'entreprise peut régir et qui varient d'une entreprise à l'autre en fonction de la position qu'elle occupe dans le secteur (leader, challenger, suiveur, niche, etc.), de ses ressources et capacités (production, logistique, recherche, service à la clientèle, etc.). Malgré leurs différences, les entreprises qui possèdent des stratégies similaires (domination par les coûts, différenciation, segmentation, diversification, etc.) peuvent composer des groupes qui sont plus ou moins soumis aux mêmes facteurs stratégiques.

### 1.3.4 FCS organisationnels :

Ces facteurs critiques sont la résultante de la position managerielle et des caractéristiques organisationnelles internes à l'entreprise. Le profil du dirigeant, le mode de gestion, la qualification, connaissances, capacités et compétences de ses ressources humaines sont des facteurs critiques intrinsèques et spécifiques à l'entreprise. Toutefois, les entreprises opérantes dans un même secteur peuvent avoir des caractéristiques organisationnelles plus au moins similaires. Par exemple, les responsables de production suivent généralement les FCS relatifs à la qualité des produits, au contrôle des stocks et de la trésorerie (Rockart & Bullen, 1981).

### 1.3.5 FCS temporels :

Ces facteurs critiques sont souvent le reflet des besoins temporaires et changements internes d'une entreprise. Ils ont habituellement une durée de vie très courte dans le temps, car ils sont souvent associés à des situations de crises internes qui doivent être résolues rapidement. Dans un même secteur d'activité, ces éléments peuvent différer grandement d'une entreprise à l'autre selon les besoins spécifiques de l'entreprise, ses propres barrières, défis, influences et orientations.



#### 1.4. Dimensions des FCS

Selon Rockart & Bullen (1981), chaque FCS peut être classé selon trois principales dimensions permettant sa catégorisation en facteur (1)interne ou externe, (2) suivi ou planification, et (3) les cinq sources mentionnées ci-dessus. Ainsi, les deux dimensions qui ne sont pas encore abordées sont :

##### 1.4.1 FCS internes versus externes :

Les FCS internes désignent des éléments gérables sur lesquels l'entreprise a un pouvoir de contrôle. Ils peuvent couvrir divers aspects, notamment, les éléments relatifs aux ressources humaines, au mode de gestion, au financement, etc. Par contre, les FCS externes concernent des éléments, généralement, moins contrôlables par l'entreprise. Par exemple, la disponibilité ou le prix de la matière première est un FCS externe.

##### 1.4.2 Les FCS à caractère de suivi versus planification :

Sont considérés de FCS de suivi, les éléments objet de contrôle régulier de l'entreprise. En effet, ces facteurs impliquent une surveillance et un examen continu en vue de suivre l'évolution des indicateurs de résultats de l'entreprise. Il s'agit souvent de FCS à orientation financière tel que le retour sur investissement ou encore la rentabilité de l'entreprise. Autres FCS à caractère de suivi, pourrait être le taux de turn-over du personnel, par exemple. Par ailleurs, les FCS à caractère de planification regroupent des aspects moins opérationnels. Ces facteurs sont stratégiquement orientés et désignent des éléments sur lesquels l'entreprise peut apporter des changements pour s'adapter à un nouvel environnement par exemple. Les FCS correspondant à cette dimension peuvent être l'implantation d'un nouveau projet, le développement d'un nouveau produit ou éventuellement le déploiement des efforts de formation. En général, les entreprises ont des FCS émanant de ces deux caractères. Toutefois, ce composite est souvent orienté vers l'un de ces caractères ; des FCS mixtes avec une tendance vers le suivi ou vers la planification et les changements futurs.

En outre, les FCS d'une entreprise peuvent, évidemment, faire partie de cette classification tridimensionnelle en combinant la source et la dimension sus-abordées. Par exemple, « le développement de nouvelles compétences » est un FCS interne, de planification, dont la source est la dimension organisationnelle.

Outre les dimensions présentées, Esteves (2004) catégorise les FCS en fonction de leur caractère hiérarchique (Rockart & Bullen,1981). vs. groupé (Esteves, 2004), temporaire vs. permanent (Ferguson & Khandewal, 1999), stratégique vs. opérationnel, perçu vs. tacite (Ellegard & Grunert, 1993).

En raison de la variété des recherches sur les FCS et la multitude définitionnelle, cet article propose de cerner les différents aspects cadrant les FCS des entreprises écosystémiques opérantes dans l'industrie automobile au Maroc (Lhaloui & Bakour, 2020) à travers une étude exploratoire menée dans notre contexte d'investigation.

## **2. PROCEDURE D'ENTRETIEN ET TECHNIQUE D'ANALYSE DES DONNEES DE L'ETUDE EXPLORATOIRE**

### **2.1. L'exploration comme méthodologie d'accès au réel**

Comme nous l'avons évoqué précédemment, les FCS est un concept polysémique et peut être interpellé de différentes façons dans le contexte d'investigation. C'est une notion plutôt qualitative qui nécessite des actions particulières dans son analyse. En effet, les FCS d'une entreprise sont uniques et lui sont absolument propres : la nature des éléments sur lesquels une entreprise peut jouer dépend d'un certain nombre de facteurs qui varient d'une entreprise à une autre. En conséquence, une entreprise inclura dans sa définition tel facteur qu'une autre écartera. A cet effet, les FCS dépendent entièrement du contexte dans lequel s'exercent les activités de l'entreprise. Leur traitement nécessite une adaptation particulière à chaque nature de l'entreprise et à ses particularités. D'où l'intérêt de mener cette étude exploratoire afin d'identifier les FCS spécifiques aux entreprises opérantes dans les écosystèmes automobiles au Maroc.

### **2.2. Approche de recherche**

Pour mieux expliquer le phénomène général à l'étude, cette recherche de type abductif est ponctuée d'aller et de retour entre la théorie et le terrain. Elle se veut un processus itératif s'élaborant de manière progressive par l'emprunt des voies de la connaissance théorique recueillie dans la littérature (donnée secondaire) (Bonneville, et al., 2007). Aussi, connue sous l'appellation de la théorie de l'entonnoir (Deslauriers & Kérisit, 1997, p.96), Grosjean & Lagacé (2007) l'abordent sous un angle allant du général au particulier : « *l'entonnoir se rétrécit et il devient possible pour le chercheur de formuler une explication provisoire qu'il étaiera graduellement* » (Cité par Ouellet, 2003).

Cependant, pour répondre aux objectifs de cette étude exploratoire, il conviendra d'adopter une approche inversée, soit celle d'une collecte de données itérative allant du particulier au général (Thiétart, 2003). Nous allons directement voir la réalité sur le terrain en laissant les praticiens parlés. Nous décrivons la situation et la comparons avec l'état de l'art. Ainsi, l'entonnoir élargira son spectre d'information au moyen de technique exploratoire et ce en

fixant comme point de départ les FCS comme axe de recherche qui nous permettra d'acquérir une quantité importante d'information qui sera ensuite analysée.

Cette approche de recherche tend à explorer en profondeur les FCS et en connaître leurs relations avec le succès des entreprises écosystémiques. Nous débutons de la réalité observée pour arriver à la fin à des résultats théoriques en relation avec les données empiriques. Le processus étudié sera compris, expliqué et analysé (Yin, 2002) ; les faits particuliers seront observés à l'aide d'une conception abstraite et globale. Dans ce cas, « *le chercheur est essentiellement le principal outil de l'étude* » (Miles & Huberman, 2003 : 22).

### 2.3. Unité d'analyse et d'échantillonnage

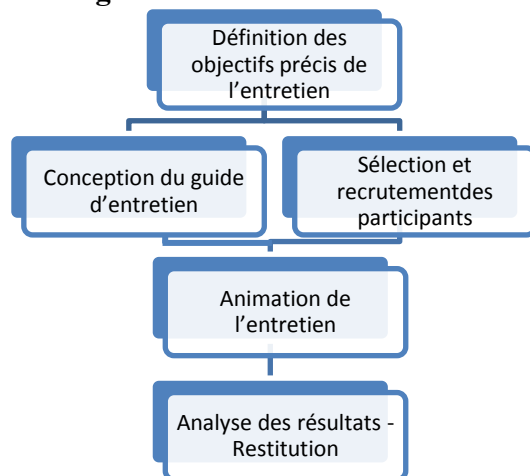
La délimitation de l'unité d'analyse définit l'étendue de l'étude (Yin, 2002). Cette unité correspond aux entreprises des écosystèmes automobiles au Maroc. La population cible de cette étude est représentée par des entités de ces écosystèmes.

Pour obtenir une vision intégrale des divers FCS et leurs évaluations, il est important de faire appel au concours des directeurs, gestionnaires et responsables au sein de ces entreprises. Ils se caractérisent par des rôles très importants au niveau des différents départements de l'entreprise. Le choix de profils différents et variés permet de répondre aux questions de la recherche en tenant compte du contexte spécifique de notre étude.

### 2.4. Méthode de cueillette

Afin de mener à bien notre étude, nous nous sommes basés sur la méthodologie proposée par Ganassali (2014) concernant la collecte de données par entretiens. Cette méthodologie peut être schématisée par la figure N°1 comme suit :

**Figure N°1 : Schéma général de la mise en œuvre des méthodes par entretien**



**Source : Ganassali, (2014).**

Ainsi, la collecte de données primaires permettra d'acquérir des données produites spécifiquement pour répondre le plus objectivement possible à la problématique de la présente

étude. En effet, cette collecte de données n'a pas pour objectif de recueillir des données pré-codifiées pour des fins de tests statistiques, mais plutôt, d'amasser des données qualitatives qui permettront de mieux identifier le phénomène étudié et de rendre compte d'une étude exploratoire représentative à la problématique de recherche.

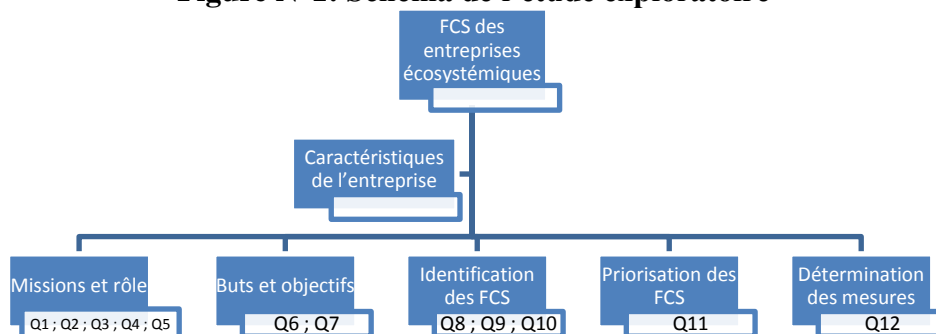
Les données primaires sont recueillies à l'aide d'outils de recherche fiables, notamment au moyen de l'entrevue semi-structurée réalisée auprès de différents acteurs en entreprise. Les rencontres se sont déroulées essentiellement au lieu de travail des répondants. Nous avons contacté en tout 72 personnes ressources dans les entreprises écosystémiques avec des relances assez fréquentes, nous avons obtenu 30 réponses exploitables, soit un taux de réponse de 40,27%. La poursuite de nouvelles entrevues, quant à elle, a été arrêtée lorsque les propos des répondants devenaient redondants.

Pour s'assurer de mener à bien les entrevues au sein des 30 entreprises, elles se sont effectuées sur une période de 10 semaines. Au cours de cette période, il s'est mené 30 entretiens semi-dirigés et qui, au cours de ce laps de temps, a permis d'adapter et d'améliorer le guide d'entrevue. De plus, cette étape a également conduit à la validation des questions servant par conséquent à une meilleure compréhension de la problématique de gestion.

## 2.5. Outil de collecte de données

C'est au moyen d'un guide de discussion, composé de 12 questions réparties sur cinq axes (figure N°2), que les entrevues en ont pris forme. En effet, le guide d'entrevue rend cet entretien plus formel et plus orienté en répondant aux objectifs de recherche de manière claire et précise tout en étant efficace et fidèle. Ces entrevues ont été renseignées par l'interviewé et retranscrites entièrement par le chercheur. Nous avons ainsi essayé d'inclure des questions ouvertes en laissant à l'enquêté la possibilité de s'exprimer, de donner des remarques afin d'extraire le maximum d'informations du terrain.

Figure N°1: Schéma de l'étude exploratoire



Source : Auteurs.

## 2.6. Méthodes d'analyse des données

L'analyse des données se fait à travers trois composantes essentielles, à avoir : la condensation /présentation, l'élaboration et la vérification des conclusions (Miles & Huberman, 2003).

Cette condensation exige une codification et « renvoie à l'ensemble du processus de sélection, centration, simplification, abstraction et transformation des données « brutes » figurant dans les transcriptions des notes de terrain » (Miles & Huberman, 2003 : 29). Toujours d'après les mêmes auteurs, la présentation constitue une dimension plus adaptée pour un bon décodage des données ; ils affirment qu'« un format de présentation signifie un assemblage organisé d'informations qui permet de tirer des conclusions ».

Pour la phase de l'élaboration et de la vérification des conclusions, « les conclusions « finales » peuvent n'apparaître qu'une fois la collecte de données terminée, en fonction du volume de notes de terrain, des méthodes utilisées pour le codage » (Miles & Huberman, 2003 : 30). Selon ces auteurs, les conclusions doivent être vérifiées et validées.

Ces trois actes d'analyses sont réalisés à l'aide de résumés d'éléments importants des entrevues de la même catégorie. L'enjeu est de veiller sur un bon discernement des catégories pour pouvoir classer chaque information (exemples : missions et rôle de l'interviewé, buts et objectifs, identification des FCS, priorisation et détermination des mesures).

Cette méthode thématique comprend la création d'une méta-matrice partiellement ordonnée avec des informations descriptives et standardisées. Ces informations sont réparties dans différentes catégories en fonction d'un recoupement par codage manuel (Fauvy, 2009). En effet, « les codes thématiques sont des codes (...) qui identifient un thème, un pattern ou une explication émergent suggérés à l'analyste par le site » (Miles & Huberman, 2003 : 133). Cette opération flexible de codage comporte ainsi des questions abordant des thèmes généraux par rapport à l'identification des FCS des entreprises écosystémiques.

Quant à la transcription des entretiens, elle consiste le corpus de l'étude. Le chercheur sauvegarde ce corpus dans le logiciel de traitement de données qualitatives QSR Nvivo 10. La codification, la catégorisation et l'analyse sont faites à l'aide de ce logiciel. Pour faciliter la représentation des faits, une catégorie ou un codage est sauvegardé dans un nœud du logiciel. Nous pouvons classer des sous-nœuds dans un nœud ne comportant aucun mot. Les codes sont rassemblés en catégories (thèmes). L'étude du corpus permet de savoir quels sont les thèmes (sujets) itératifs, associés entre eux et appartenant aux mêmes facteurs. Pour faciliter

l'analyse des liens entre les catégories, le chercheur note une douzaine de thèmes. Le logiciel calcule ainsi le pourcentage de chaque thème.

En définitive, l'analyse des données permet d'atteindre l'objectif principal de la recherche exploratoire en identifiant les FCS et à travers quelles dimensions peut générer le succès d'une entreprise écosystémique. Cette analyse permettra d'avoir un portrait des principaux FCS de l'entreprise écosystémique et des méthodes utilisées pour l'évaluation du succès. Cela signe des liens entre cette identification et cette évaluation, et valide en conséquence les sous objectifs de notre étude.

### **3. DISCUSSION DES RESULTATS DE L'ETUDE EXPLORATOIRE**

Les entretiens ont été effectués de façon à ce que l'échantillon observé soit suffisamment diversifié. En effet, « *la variété des entretiens est un élément important lorsque les entretiens sont utilisés pour générer les items sur lesquels le chercheur, dans la suite de sa recherche, recueillera des données par questionnaire* » (Roussel & Wacheux, 2005). Ainsi, les responsables interviewés font partie des entreprises appartenant à des écosystèmes d'affaires différents. Les résultats obtenus nous ont permis de prendre en compte les opinions des managers pour amender les explications relatives à chacun des facteurs critiques et d'apprécier l'importance relative attribuée aux FCS par les managers contactés. Nous essayerons de visualiser ces résultats sous forme de tableaux et de graphiques.

Ainsi, la première étape de diagnostic d'entreprise commence par une phase dite de collecte d'informations préalable sur l'entreprise. A ce stade, les informations recherchées vont nous permettre de dégager le profil de l'entreprise écosystémique de l'industrie automobile en contexte marocain. Le tableau N°1 relate les principaux résultats des statistiques descriptives effectuées en termes de fréquence et pourcentage.

**Tableau N°1 : Synthèse des caractéristiques de l'échantillon de l'étude exploratoire**

	<b>Catégorie</b>	<b>Fréquence</b>	<b>%</b>
<b>Localisation</b>	Tanger - Tétouan - Al Hoceima	27	<b>90%</b>
	Casablanca - Settat	2	6,67%
	Rabat - Salé - Kénitra	1	3,33%
<b>Statut juridique</b>	SARL	17	<b>56,67%</b>
	SA	12	40%
	SAS	1	3,33%
<b>Pays d'origine</b>	France	13	<b>43,33%</b>
	USA	9	30%
	Japon	6	20%
	Espagne	2	6,67%
<b>Activité principale</b>	Commerce	3	10%
	Production	25	<b>83,33%</b>
	Service	2	6,67%
<b>Installation dans une zone franche / industrielle</b>	ZF	25	<b>83,33%</b>
	HZF	5	16,67%
<b>Département du répondant</b>	Top management	4	<b>13,33%</b>
	Administratif et financier	5	<b>16,67%</b>
	Production	6	<b>20,00%</b>
	Logistique	4	13,33%
	Ingénierie	5	16,67%
	Qualité	4	13,33%
	Commercial	2	6,67%
<b>Sexe</b>	F	13	43,33%
	M	17	56,67%
<b>Ecosystème d'activité</b>	Câblage automobile	14	<b>46,67%</b>
	Ecosystème Renault	8	26,67%
	Intérieur véhicule et sièges	3	10%
	Métal / Emboutissage	1	3,33%
	Ecosystème PSA	1	3,33%
	Batteries automobiles	1	3,33%
	Moteurs et transmission	1	3,33%
	Fabrication Mécanique	1	3,34%

**Source : Auteurs.**

Nous remarquons dans notre échantillon que 90% des entreprises sont installées dans la région Tanger - Tétouan - Al Hoceima dans une zone franche ou industrielle à hauteur de 83,33%. Ce qui reflète l'importance de cette région et les zones d'accélération industrielle au Maroc.

Plus que la moitié sont des hommes et près de 13% des hauts dirigeants. Notons également que la totalité des répondants exercent dans différents postes de responsabilité, ce qui permet

de bien cadrer notre étude puisque notre objectif est d'identifier les FCS de l'ensemble des départements de l'entreprise. Dans la mesure où ces responsables appartiennent à des écosystèmes différents, une vision globale du concept des FCS est obtenue et permettra d'éclairer notre terrain de recherche.

Nous rapportons dans ce qui suit, les résultats d'analyse du guide d'entretien par axe. Nous traitons les missions et le rôle de l'interviewé, ses buts et objectifs, ce qu'il considère être facteurs critiques de succès de son entreprise et leurs priorisations. La détermination des mesures de succès est abordée en dernier lieu.

### **3.1. Description des missions et du rôle de l'interviewé (e) :**

Cette question initiale sert deux objectifs majeurs. Premièrement, il s'agit d'un moyen facile d'amener la personne interrogée dans le processus de l'entretien et de le faire parler. On lui demande de décrire ce qu'il sait le mieux, son entreprise et son travail. Deuxièmement, en décrivant son travail, le gestionnaire fournit presque toujours des indices sur la façon dont il « voit l'entreprise ». Est-il stratégiquement orienté ? Considère-t-il son travail comme un travail visant à induire un changement dans l'organisation, ou est-il un « exécutant » mis en place pour exécuter des routines développées par les anciens gestionnaires ? Beaucoup de choses qui sont importantes pour lui se révèlent au cours de cette exposition, y compris, souvent quelques facteurs critiques de succès.

Par rapport à la description du rôle et des missions dans l'entreprise, les répondants ont qualifié le pilotage comme principale activité dont ils assurent la mise en œuvre avec un pourcentage de citation de 2,77. Ensuite, le suivi de la production, la qualité et les achats avec successivement 2,15%, 1,61% et 1,07%.

La seconde question de cet axe porte sur la description d'une journée type. Il a été retenu que les réunions de coordination revêtent une place majeure dans le déroulement du travail (3,21%), puis le suivi de la production et le contrôle des activités.

Les répondants ont souligné que leurs contacts quotidiens se lient principalement avec les services de production avec un pourcentage pondéré s'élevant à 5,37, qualité (4,18%) et logistique (3,88%). Quant à la répartition du temps de travail, les réunions de planification et de coordination prennent le plus de temps avec 3 points 48 des mots les plus cités par les répondants, suivi de la production et les visites sur le terrain avec 1,93 et 1,02%.

Les échanges de nos répondants se font en interne avec le service production, qualité et logistique, et en externe avec la douane (0,90%). Ce qui confirme les résultats de la précédente question.



Le tableau N° 2 suivant présente les fréquences des mots cités lors des entretiens en réponse à notre premier axe.

**Tableau N°1 : Description des missions et du rôle de l'interviewé (e)**

Mot	Longueur	Nombre	Pourcentage pondéré (%)	Mots similaires
Production	10	58	9,45	production
Qualité	7	43	5,79	qualité
Logistique	10	25	4,94	logistique
Réunion	7	22	6,69	réunion
Contrôle	8	16	2,68	contrôle
Achats	6	15	2,07	Achats
Ingénierie	10	15	2,63	Ingénierie
Pilotage	8	12	2,77	pilotage, piloter
L'export	8	11	1,46	l'approvisionnement, l'urgence
Formation	9	10	1,42	formation, formations



Source : Sortie QSR Nvivo 10.

Nous étions attentives pendant cette partie de l'entretien. Elle doit permettre une vérification croisée de ce qui est dit plus tard étant donné que les FCS évoqués par le répondant devraient toujours se rapporter à son rôle tel qu'il est perçu.

### 3.2. Discussion des buts et objectifs du manager :

En demandant aux interviewés de décrire leurs principaux objectifs à long et court terme, certaines définitions se sont avérées nécessaires dans cette partie. Les répondants demandent souvent « *que voulez-vous dire ; des buts ou des objectifs ; à court ou à long terme ?* ». Nous nous concentrons sur les objectifs puisqu'ils sont plus significatifs pour la détermination des FCS. Quant à l'horizon des objectifs, le répondant est invité à répondre dans l'horizon temporel (CT ou LT) qui est le plus significatif pour lui. La plupart des interviewés choisissent un horizon d'un an; certains fournissent des objectifs à la fois long et court termes. Le choix de l'axe de temps et de la nature des objectifs est significatif en soi dans la mesure où il donne un aperçu supplémentaire de la façon dont le répondant voit son travail. Ainsi, après analyse des réponses, il a été constaté que les objectifs se rapportant à la production (1,72%), la qualité (1,15%) et la compétitivité (0,76%) sont les plus cités par les répondants.

Un bon nombre de managers, en répondant à cette question, ont cherché un document, souvent communiqué par l'entreprise, listant l'ensemble des objectifs mesurés au cours de

l'année d'exercice. En voyant cette liste, notre réponse - en plus de les écrire - est de demander: « *d'accord, c'est l'ensemble des objectifs que vous devez mesurer leur atteinte, mais avez-vous peut être d'autres objectifs moins formels. Ces objectifs informels sont souvent aussi importants, sinon plus, que les objectifs convenus. Avez-vous des objectifs qui correspondent à cette catégorie ?* ». Ici, les répondants exposent parfois des objectifs importants et tacites. Par exemple, un manager dans une entreprise avait comme principal objectif l'évolution de son service pour lui donner plus de pouvoir. Toutefois, les répondants ont cité le développement personnel et l'épanouissement social comme les deux principaux objectifs moins formels avec un pourcentage pondéré de 1,34%.

Étant donné qu'une bonne partie des FCS évoqués par certains managers se rapportent à des objectifs informels non déclarés - mais très importants -, il est très utile, dans la mesure du possible, de les faire apparaître sur la surface. Ainsi, en combinant les réponses à nos deux questions qui forment cet axe, le tableau N°3 reflète les objectifs les plus cités par les répondants. Ils estiment que la continuité de la production (3,16%) et la garantie de sa qualité (2,38%) sont leurs principaux objectifs. Viennent ensuite le développement personnel en troisième position avec 2,06% puis le social avec 1,75% et la compétitivité de l'entreprise (1,75%). Nous remarquons, à cet effet, la place qu'ont pris les objectifs moins formels suite à leur introduction dans la hiérarchisation globale des mots les plus cités.

**Tableau N°2: Buts et objectifs du manager**

Mot	Longueur	Nombre	Pourcentage pondéré (%)	Mots similaires
Production	10	14	3,16	Production
Qualité	7	12	2,38	Qualité
Personnel	9	7	2,06	Personnel
Social	13	4	1,75	Social
Compétitivité	4	4	1,17	Compétitivité
Coût	9	4	1,17	Coût
Réduction	6	4	1,17	Réduction
Sécurité	8	4	1,17	Sécurité
Investissements	15	3	1,31	Investissements
Négociation	11	3	1,31	Négociation



Source : Sortie QSR Nvivo 10.

### 3.3. Identification des FCS :

Le processus d'identification des FCS de l'entreprise peut être assez complexe. Il dépend fortement de la sensibilisation du répondant par rapport à ce qu'il entend dire un facteur critique de succès. A cet effet, nous avons posé quelques questions dans ce sens pour cadrer la détermination des caractéristiques pouvant être qualifiées de FCS ou d'échec de point de vue de l'interviewé. En réponse à nos interrogations, les répondants ont cité la production comme premier FCS (0,43%). Une deuxième caractéristique concerne la sécurité (0,40%) puis la communication (0,30%).

En plus, nous jugeons utile de pousser le répondant à réfléchir sur les FCS de son entreprise d'un autre point de vue en lui demandant ce qu'il ne veut pas voir défaillant. A la question « *dans quels domaines (un, deux ou trois) l'échec ou la non-performance vous impacterait le plus ?* », l'arrêt de la production (0,89 %), le non-respect des mesures de sécurité (0,45%) et la perte des parts de marché (0,30%) étaient les facteurs d'échecs les plus cités par nos répondants.

Nous avons aussi demandé aux répondants ce qu'ils chercheraient à connaître sur leurs entreprises ultérieurement après une longue absence. Ils ont mis l'accent essentiellement sur la continuité de l'activité de production, le respect des normes de sécurité ainsi que la satisfaction des clients avec un pourcentage de citation de 0,37%. Ce qui confirme la place et l'importance du processus de production et la satisfaction client dans la réussite de l'entreprise.

Le tableau N°4 suivant trace les principaux résultats obtenus grâce à l'analyse des réponses aux questions de cet axe par le logiciel NVIVO.

**Tableau N°3: Identification des FCS**

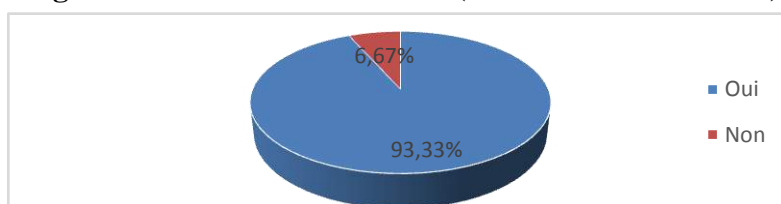
Mot	Longueur	Nombre	Pourcentage pondéré (%)	Mots similaires
Production	10	9	2,23	production
Sécurité	8	7	1,30	sécurité
Communication	13	5	1,24	communication
Compétitivité	13	5	1,24	compétitivité
Coût	4	5	1,24	coût
Motivation	10	5	1,24	motivation
Social	6	4	1,23	social
Compétences	11	3	1,18	compétence, compétences
Confiance	9	3	1,18	confiance
Efficienc	10	3	1,18	efficience



Source : Sortie QSR Nvivo 10.

Dans une optique de synthétisation de l'ensemble des caractéristiques évoquées, nous avons demandé à nos interviewés si nous pouvons les regrouper en facteurs internes et externes à l'entreprise. A plus de 93%, il a été jugé de retenir cette classification des FCS (Figure N° 3).

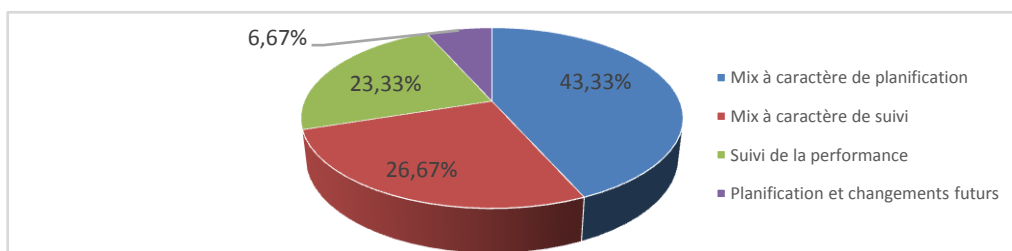
**Figure N°3: Classification FCS (en internes et externes).**



Source : Sortie QSR Nvivo 10.

Nous avons également demandé à nos répondants de statuer sur la dimension qui peut prendre les FCS de leurs entreprises. Ils ont jugé que les FCS identifiés ont une dimension principalement mixte, soit à caractère de planification (43,34%), soit à caractère de suivi avec un pourcentage de 26,67 (Figure N° 4). Nous retenons alors que ces FCS permettent à la fois de suivre la performance de l'entreprise et de planifier les changements futurs.

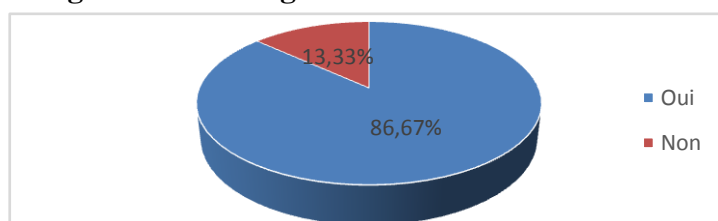
**Figure N°4 : Dimensions des FCS**



Source : Sortie QSR Nvivo 10.

Toujours dans le but de vérifier la classification des FCS donnée dans la littérature et sa validité dans notre contexte d'investigation. Nous avons posé la question suivante : « *pensez-vous que nous pouvons catégoriser les sources de ces déterminants en facteurs relatifs au secteur, à la stratégie de l'entreprise, en facteurs environnementaux, temporels et organisationnels ?* ». Comme présenté sur la figure N°5 ci-après, 86,67% de nos répondants ont retenu cette catégorisation des principales sources des FCS.

**Figure N°5 : Catégorisation des sources des FCS**



**Source : Sortie QSR Nvivo 10.**

Aussi simples que ces questions puissent paraître, elles se sont avérées très efficaces pour aider le répondant à se concentrer sur les domaines les plus critiques à la réussite de son entreprise. Ces interrogations nous donnent une idée sur ce qui sont réellement les FCS du répondant et nous permettent d'avoir une liste plus large de ces facteurs, voire la possibilité d'une première hiérarchisation. A ce stade, nous confirmons également la classification avancée dans la littérature en matière de catégorisation des FCS, leurs dimensions et leurs caractères (interne et externe).

### **3.4. Priorisation des FCS :**

Un autre aperçu est souvent obtenu en demandant à la personne interrogée de mettre les FCS en ordre de priorité. Les priorités absolues ne sont pas essentielles : des indications générales de ce que l'interviewé considère comme le plus important suffiront. En fait, de nombreux interviewés ne donnent pas une priorisation des FCS, et il n'est pas nécessaire de le faire. Ce sont, après tout, un petit ensemble de priorités, toutes critiques. Très souvent, aucun facteur n'est plus critique que les autres.

Comme présenté sur le tableau N°5 ci-après, nos répondants ont mis l'accent, en premier lieu, sur la qualité avec un pourcentage de 7,43 ; puis le coût (5,50%) en second et le délai (5%). Ce qui confirme l'importance du triangle d'or, soulevé dans la littérature, dans notre contexte d'investigation. En plus de ces trois facteurs, le dépouillement des réponses nous a permis d'apprécier aussi l'importance des facteurs relatifs au capital humain, aux relations et à la sécurité. Ces facteurs sont soulevés en réponse à notre interrogation avec un pourcentage de citation de 3%.

**Tableau N°5: Priorisation des FCS**

Mot	Longueur	Nombre	Pourcentage pondéré (%)	Mots similaires
Qualité	7	14	7,43	Qualité
Coût	4	11	5,50	Coût, coûts
Délai	5	10	5,00	Délai
Capital humain	13	6	3,00	Capital humain
Relation	8	6	3,00	Relation, relations
Sécurité	8	6	3,00	Sécurité
Innovation	10	5	2,50	Conception, innovation
Planification	13	5	2,50	Planification
Collaboration	13	4	2,00	Collaboration
Communication	13	4	2,00	Communication



Source : Sortie QSR Nvivo 10.

### 3.5. Détermination des mesures :

Après avoir déterminé et classé par ordre de priorité les FCS, il est opportun de discuter les façons possibles de les mesurer. La personne interrogée peut proposer des mesures significatives pour elle, mais qui semblent inhabituelles. L'interviewé indique comment il mesure chaque facteur. Nous retenons que la mesure la plus utilisée est le suivi des tableaux de bords de gestion (8,57%), les KPI (7,62%) et l'analyse des résultats à l'aide des logiciels (4,76%) (tableau N°6 ci-dessous).

**Tableau N°6 : Mesures des FCS**

Mot	Longueur	Nombre	Pourcentage pondéré (%)	Mots similaires
Tableau de bord	13	9	8,57	Tableau de bord
KPI	3	8	7,62	KPI
Prologiciel	11	5	4,76	Prologiciel
Audit	5	4	3,81	Audit
Bilan	5	4	3,81	Bilan
Rapports	8	4	3,81	Rapports
Indicateurs	11	3	2,86	Indicateur, indicateurs
Reporting	9	3	2,86	reporting, reportings
Réunions	8	3	2,86	Réunion, réunions
Etudes	6	3	2,86	Etudes



Source : Sortie QSR Nvivo 10.

Par la suite, nous avons suggéré, en fonction des construits théoriques existants, notre préparation initiale et nos connaissances acquises, une façon de mesurer que la personne interrogée n'y pense pas mais probablement lui serait utile. Cette discussion a pu enrichir et confronter les mesures des FCS proposées dans la littérature et les adaptées à notre contexte de recherche.

Ainsi, l'analyse par NVIVO nous a permis d'identifier les FCS les plus déterminants dans la réussite de l'entreprise écosystémique de l'industrie automobile au Maroc. Certains FCS évoqués dans le cadre de ces entretiens semi directifs ont déjà confirmé leur importance dans la littérature. Dans la grande majorité, les facteurs retenus sont ceux qui ont été les plus cités par les auteurs et les praticiens. Le premier travail consistait à les associer ou à les réunir par affinité en se basant pour la plupart sur des regroupements retrouvés dans certains travaux. Ensuite, ces facteurs ont été regroupés arbitrairement dans les trois dimensions les plus citées, à savoir ; les facteurs du climat des affaires, les facteurs stratégiques et organisationnels, pour non seulement faciliter la lecture et la hiérarchisation des facteurs les plus significatifs en fonction de la perception de chacun des répondants, mais également selon une logique largement inspirée de travaux antérieurs (Rockart & Bullen, 1981 ; Miller & Friesen, 1978 ; Bamberger, 1979 ; Lenz, 1980 ; Boukry, 1985 ; Hannu Litunen, 2000 ; Lasch, et al., 2005 ; Kessler, 2007). Enfin, en plus de faciliter la lecture et la hiérarchisation des facteurs, le regroupement de certains facteurs au sein d'un même construit répond également à un souci d'alléger les relations à vérifier. Etant donnée la multiplicité des variables internes et externes à analyser, nous avons limité notre analyse à quelques variables qui semblent avoir dans le secteur d'activité étudié une influence directe sur la réussite de l'entreprise et sur lesquelles des améliorations peuvent être apportées. Cependant, cette phase exploratoire a été d'une grande contribution pour notre recherche. En plus de cerner les sources, la catégorisation et les dimensions des FCS proposées suite à l'étude de la revue de la littérature, elle nous a permis d'identifier de nouveaux éléments pointus qu'il serait intéressant de tester dans une autre étude confirmatoire.

#### **4. VALIDITE ET FIABILITE DE L'INSTRUMENT D'ANALYSE**

Notre échantillon est composé de personnes interrogées représentant les entreprises opérantes dans les écosystèmes automobiles au Maroc. Pour Miles & Huberman (2003, p.58), « *les échantillons en analyse qualitative sont habituellement orientés, plutôt que pris au hasard* ». Ce qui pose la question de la vérification de la validité du construit et la fiabilité de la

recherche, dans la mesure où ce sont les principaux critères de qualité de la recherche (Yin, 2002).

En effet, la validité du construit est le « degré auquel une opérationnalisation permet de mesurer le concept qu'elle est supposée représenter » (Thiétart, et coll., 2003 : 259). Quant à la validité interne, elle représente un lien entre les faits formés et l'existant analysé (Eisenhardt, 1989). Elle consiste ainsi à mesurer le niveau de convergence des questions en vue de former un assortiment homogène englobant les différentes étendues des variables mesurées. La neutralité du chercheur s'impose quant à l'objet d'étude. En ce qui concerne la validité externe, elle constitue le niveau convenable de généralisation des résultats (Yin, 2002). Cependant, il est à reconnaître que quoique les recherches portant sur les FCS soient d'une abondance notable, la lacune dont elles font preuve, au niveau de la généralisation des résultats (validité externe), demeure persistante. Par rapport à la fiabilité de l'étude, elle « cherche à démontrer que les opérations de la recherche pourraient être répétées par un autre chercheur avec le(s) même(s) résultat(s). » (Thiétart, et coll., 2003 : 258).

Le tableau N°7 présente l'ensemble de « ces préconisations [de validité du construit (interne et externe) et de la fiabilité] de Yin (1990) peuvent se présenter de la manière suivante » (Fauvy, 2009, p.158) :

**Tableau N°7 : Critères de validité de la recherche**

Validité du construit	Validité interne	Validité externe	Fiabilité
Un objectif de recherche	Le recoupement des analyses avec les points de vue des acteurs	La recherche d'une cohérence conceptuelle et théorique	La clarification du positionnement épistémologique de la recherche
Une définition des concepts pertinents au moyen d'une analyse de la littérature	Une confrontation avec les construits théoriques existants	La prise en compte et la confrontation des résultats à d'autres recherches	Explication des étapes de la recherche : - Déroulement de la recherche ; - Architecture de la recherche ; - Dispositif de recueil de données ; - Méthodes d'analyse de données.
L'utilisation de données de différente nature et de plusieurs techniques de collecte	Un aller-retour entre le cadre conceptuel et les analyses de terrain		
L'ancrage de l'étude dans la durée	Le contrôle des effets du site sur le chercheur et des effets du chercheur sur le site (la contextualisation)		

**Source : Fauvy, S. (2009: 158).**

Nous utilisons ainsi les critères de validité de ce tableau. Pour la validité interne, nous garantissons la convenance et l'adhérence interne des résultats de l'étude. La sélection du terrain et des répondants au sommet de l'organisation réduit les difficultés de cette validité.



L'élaboration d'un cadre conceptuel avec des variables appropriées, le choix des sources de données et des concepts compris par les répondants assurent une validité de notre construit. Pour amplifier la validité externe, nous avons essayé de réduire la subjectivité de l'étude par des questions et des analyses claires. Quant à la fiabilité, nous pouvons garantir que notre recherche peut être refaite dans le même contexte avec des résultats semblables.

## Conclusion

Les bases théoriques de cette recherche soulignent la contingence de l'organisation à l'environnement et l'importance de la mise en commun des facteurs stratégiques et organisationnels dans le succès des entreprises. Cet article propose de savoir comment ces facteurs sont identifiés et qualifiés pour pouvoir les évaluer. Une terminologie précise et une identification claire ne contribuent pas seulement à une meilleure compréhension, mais aussi à un meilleur monitoring de ces facteurs. Dans la littérature, peu d'études ont été consacrées à l'identification des FCS des entreprises en contexte d'écosystème automobile ; elle reste donc limitée. Partant de ce fait, l'étude exploratoire menée permet de saisir quels sont les facteurs critiques perçus par les dirigeants des entreprises écosystémiques, d'observer et d'explorer en profondeur les FCS dans le contexte étudié. Il a été question, aussi, d'exposer le guide de discussion élaboré, lequel a servi d'outil et d'orientation lors de la collecte d'information auprès des entreprises écosystémiques. L'analyse du contenu des entretiens semi-directifs nous a permis de confirmer nos construits théoriques et d'identifier certains FCS pertinents durant les différents entretiens. A la lumière des résultats obtenus, nous pouvons envisager d'approfondir notre recherche en testant quantitativement les relations entre la combinaison de certains facteurs critiques et le succès des entreprises écosystémiques dans notre contexte.

**Bibliographie**

- Anthony, R. N., Dearden, J., et Vancil, R. F. (1972). *Management Control Systems*. Homewood : Irwin.
- Avots, I. (1969). « Why Does Projects Management Fail ? ». *California Management Review*. vol.12 (1). p.77-82.
- Baker, B. N., Murphy, D. C., et Fisher, D. (1988). Factors affecting project success. Cleland, D. I. & King, W. R. (Eds.) *Project Management Handbook*, second edition pp. 902 – 909. New York : Van Nostrand Reinhold.
- Boulifa Tamboura I. (2008). Thèse de doctorat Université de Tunis. Identification des facteurs critiques de succès pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique.
- Bouquin, H. (1986). « Le contrôle de gestion ». Presses universitaires de France. Collection Gestion. Paris.
- Bourdeau, C. (2002). « Les facteurs clés de succès dans la gestion des projets culturels : une analyse sectorielle. La production cinématographique ». *Maîtrise en gestion de projet*. Montréal : Université du Québec à Montréal. 120 pages.
- Bing Li, A. Akintoye, Edwards P.J. et Hardcastle C., (2005 c). « Critical success factors for PPP/PFI projects in the UK construction industry ». *Construction Management and Economics*, vol.23 (June 2005), p.459-473.
- Bruno, A., Leidecker, J. (1984). Identifying and Using Critical Success Factors. *Long Range Planning*, 17(1), 23-32.
- Daniel, D.R. (1961). Management Information Crisis. *Harvard Business Review*, 39, 111-121.
- Deslauriers, J-P., KÉRISIT, M. (1997). « Le devis de recherche qualitative » dans *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Gaétan Morin éditeur.
- Ellegard, C., Grunert, K. (1993). The Concept of Key Success Factors : Theory and Method. Baker, M. (Ed.), *Perspectives on Marketing Management*, Chichester : Wiley, 245-274.
- Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Esteves, J. (2004). Definition and analysis of critical success factors for ERP implementation projects. Doctoral Thesis at the Universitat Politècnica de Catalunya, Barcelona.
- Esteves, J., Pastor, J. (2001). « Analysis of critical success factors relevance along SAP implementation Phases ». *Seventh Americas Conference on Information systems*. PI019-1025.
- Fauvy, S. (2009). « L'instrumentalisation des compétences organisationnelles : une analyse de l'identification et de l'évolution des compétences stratégiques. Le cas de France Télécom ». *Gestion et management*. Université d'Angers.
- Ferguson, J., Khandewal, V. (1999). Critical Success Factors (CSF) and the Growth of IT in Selected Geographic Regions. Paper presented at the Hawaii International Conference on System Sciences, Hawaii, USA.
- Ganassali, S. (2014). « Enquêtes et analyse de données avec Sphinx ». Pearson, p.3.
- Grosjean, S., Lagacé L. (2007). *Introduction aux méthodes de recherche en communication*.
- Jamali, D. (2004). « Success and Failure Mechanisms of Public Private Partnerships (PPPs) in Developing Countries: Insights from the Lebanese Context ». *The International Journal of Public Sector Management*. vol.17(4/5). p.414-430.
- Miles, M-B., Huberman, M-A. (2003). *Analyse des données qualitatives*. (2ed.). Paris : De Boeck.

- Mohr J., Spekman, R. (1994). « Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes. Communication Behavior. and Conflict Resolution Techniques ». *Strategic Management Journal*. vol.15 (3), p.135-152.
- Ouellet, M. (2003). « Du chercheur innovateur au client cocréateur ou l'apport d'un nouveau paradigme de l'innovation collaborative : un cadre conceptuel ». Mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise ès sciences de la gestion. Université du Québec, Montréal.
- PEPDS. (2004). « Success factor ». Performance evaluation and professional development system. Consulté sur [www.buffalostate.edu/offices/hr/PEPDS/sf](http://www.buffalostate.edu/offices/hr/PEPDS/sf)
- Pinto J-K., Slevin D-P., (1986). « The Project Implementation Profile : New Tool for Project Managers ». *Project Management Journal*. vol.17 (4), p.57-70.
- Pinto J-K., Slevin D-P., (1987). Critical Factors in Successful Project Implementation. In: *IEEE Transactions on Engineering Management*, 34(1), 22-27.
- Pinto J-K., Slevin D-P., 1988a. « Critical Success Factors across the Project Life Cycle ». *Project Management Journal*. vol. 19 (3), p.67-75.
- Pinto J-K., Slevin D-P., 1988b. « Project Success : Definitions and Measurement Techniques ». *Project Management Journal*. vol. 19 (1), p.67-72.
- Pinto J-K., Slevin D-P., 1989. « The Project Champion : Key to Implementation Success ». *Project Management Journal*. vol. 20 (4), p.15-20.
- Rai A., Borah S., Ramaprasad A., (1996). « Critical Success Factors for Strategic Alliances in the Information Technology Industry : an Empirical Study ». *Decision Sciences*. vol.27 (1), p.141-155.
- Ramonjavelo, V. (2007). Les partenariats public-privé au Canada : les facteurs critiques de succès, les mécanismes de coordination utilisés et le choix des modes de gouvernance. Thèse de doctorat, Montréal, Université du Québec à Montréal, 311 p.
- Reix, R. (2002). « Systèmes d'Information et performance de l'entreprise étendue ». *Faire de la Recherche en Systèmes d'Information*, ouvrage coordonné par F. Rowe, chapitre 19, VUIBERT, FNEGE, 2002.
- Rockart, J.F. (1979). « Chief Executives Define Their Own Information Needs ». *Harvard Business Review*.
- Rockart, J. F., Bullen, V. C. (1981). A Primer on Critical Success Factors. CISR No. 69. Sloan WP No. 1220-81. Center for Information Systems Research. Sloan School of Management. Massachusetts Institute of Technology.
- Roussel, P., Wacheux, F. (2005). *Management des Ressources Humaines : Méthodes de Recherche en Sciences Humaines et Sociales*, Bruxelles : De Boeck.
- Sivadas E., Dwyer, R-F. (2000). « An Examination of Organizational Factors Influencing new Product Success in Internal and Alliance-based Processes ». *Journal of Marketing*. vol.64 (1), p.31-49.
- Thiétart, R. (2003). *Le management*. Paris cedex 14, France : Presses Universitaires de France.
- Thiétart A. C. et COLL. (2003). *Méthodes de Recherche en Management*, Dunod, Paris.
- Verstraete, T. (1997). *Essai de conceptualisation de la notion des FCS et des facteurs stratégiques de risque*. – In : <http://www.strategie-aims.com/montreal/verstrae.pdf>
- Yin, R. K. (2002). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

## **L'influence de la Stratégie RSE sur le Système de Contrôle de Gestion : Revue de littérature**

## **The influence of the CSR strategy on the Management Control System: Literature Review**

**NABIL SEGHYAR**

Doctorant en sciences de gestion

ENCG KENITRA

UNIVERSITE IBN TOFAIL – Maroc

Laboratoire de Recherche en Sciences de Gestion des Organisations(LRSGO)

Seghyar.nabil@gmail.com

**MOHAMMED ACHRAF NAFZAOU**

Enseignant chercheur HDR

ENCG KENITRA

UNIVERSITE IBN TOFAIL - Maroc

Laboratoire de Recherche en Sciences de Gestion des Organisations(LRSGO)

achrafnafzaoui@yahoo.fr

## Résumé

Chaque entreprise spécifie une stratégie de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) afin de pouvoir établir un nouveau modèle de croissance tout en respectant le principal équilibre naturel et social. Elles espèrent formuler une stratégie à long terme réussie et doivent traiter les ressources humaines et les ressources environnementales de manière égale. À ce stade, il est nécessaire d'accompagner la mise en œuvre de la stratégie de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) pour faire évoluer les différentes activités de l'entreprise, notamment les changements d'outils et d'organisation du système de contrôle de gestion, afin de passer à un système de contrôle de gestion durable qui conduit la responsabilité sociétale des entreprises à une nouvelle phase de mesure et d'évaluation afin d'améliorer la performance en vue de développer la compétitivité globale de l'entreprise. L'objectif de cet article est donc d'étudier l'impact de la stratégie de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) sur le système de contrôle de gestion mis en place par les entreprises à travers une analyse théorique.

**Mots-clés :** la stratégie ; La RSE ; la stratégie RSE ; le système de contrôle de gestion ; contrôle de gestion durable

## Abstract

Each company specifies a CSR strategy in order to be able to establish a new growth model while respecting the main natural and social balance. They hope to formulate a successful long-term strategy and must treat human and environmental resources equally. At this stage, it is necessary to support the implementation of the Corporate Social Responsibility (CSR) strategy in order to evolve the different activities of the company, in particular the changes in the tools and organisation of the management control system, in order to move to a sustainable management control system that leads corporate social responsibility to a new phase of measurement and evaluation in order to improve performance with a view to developing the overall competitiveness of the company. The objective of this article is therefore to study the impact of the corporate social responsibility (CSR) strategy on the management control system implemented by companies through a theoretical analysis.

**Key words:** strategy; CSR; CSR strategy ; management control system ; sustainable management control

## Introduction

Les faits ont prouvé que la responsabilité sociale des entreprises (RSE)<sup>1</sup> est un enjeu stratégique dans la vie quotidienne des entreprises qui répondent aux exigences sociales et environnementales actuelles. Depuis sa naissance, sa diffusion dans le système de gestion des entreprises a atteint un niveau avancé. La demande sociétale de plus en plus forte de voir se développer de meilleures pratiques de gestion au sein des entreprises a naturellement conduit naturellement à une mise à jour profonde du modèle de responsabilité sociale d'entreprise en les construisant autour du «triple résultat»: économie, environnement et société. Par conséquent, les organisations sont également confrontées à des changements majeurs dans le cadre institutionnel dans lequel elles opèrent et à de nouvelles problématiques de compétitivité. L'élaboration d'une stratégie de responsabilité sociale d'entreprise censée que les dimensions sociales, sociales et environnementales sont au centre de l'attention de l'entreprise.

Le système de contrôle de gestion est une fonction fondamentale dans les l'entreprise, il mobilise ses propres pratiques, compétences spécifiques et savoir-faire incarnés dans les pratiques et les outils. C'est un vrai métier au sein de l'entreprise, surtout un métier différent de la finance et de la comptabilité. Par conséquent, le contrôle de gestion semble être une profession unique au sein de l'organisation, qui s'incarne dans des missions, des méthodes, des outils et des dispositifs spécifiques. En outre le contrôle de gestion est le lien intermédiaire entre la planification stratégique et sa mise en œuvre opérationnelle. Il contribue à la décomposition des objectifs stratégiques en objectifs déterminés par fonction et niveau de responsabilité. L'intégration de la stratégie RSE dans la stratégie globale de l'entreprise vise à fournir une nouvelle configuration du système de contrôle de gestion (contrôle de gestion durable), afin que la responsabilité sociétale des entreprises rentre dans une nouvelle étape de mesure et d'évaluation.

Partant de ce constat, l'engagement sociétale est devenue une nécessité dans les orientations stratégique des entreprises ; cependant , quelque soit le degré d'intégration de la stratégie RSE dans le stratégie globale de l'entreprise, la crédibilité externe et l'efficacité dépendent de la formation d'un de système de contrôle de gestion intégrant les dimensions économiques, sociaux et environnementaux (Capron,& Quairel-Lanoizelée, 2004). Dans ce contexte, une

---

<sup>1</sup> Nous utiliserons désormais l'abréviation RSE comme référence à la Responsabilité Sociétale des Entreprises.

question fondamentale se pose comme la suite : Quels sont les impacts de la stratégie RSE sur le système de contrôle de gestion ?

Nous répondrons à cette question de manière à consacrer le premier point de l'article aux concepts et stratégie de la RSE, le deuxième point développe un aperçu sur le système de contrôle de gestion afin de s'arrêter dans le troisième point pour présenter les impacts de la stratégie RSE sur le système de contrôle de gestion.

## **1. la Responsabilité Sociétale des entreprises : Concepts et Stratégies**

### ***1.1 La notion de la RSE***

Tout d'abord, avant d'avoir une compréhension approfondie du concept de responsabilité sociale, il faut différencier entre le concept de développement durable et ceux de la responsabilité sociétale des entreprises, ces deux concepts se situant à des niveaux différents et se complètent. La stipulation claire entre ces deux concepts dans la stratégie managériale est que le développement durable est un concept macroéconomique et macrosocial à l'échelle planétaire, qui remet en question les finalités de l'entreprise et la conception organisationnelle en fournissant les fondements qui entourent ou conditionnes les activités économiques.

La RSE est un concept micro-économique, qui constitue la manière de l'entreprise de répondre aux défis sociétaux, sa mise en œuvre au sein même de l'entreprise en créant des stratégies, des dispositifs de gestion, de gestion de changement et des procédés de pilotage, de contrôle, d'appréciation et de reddition insérant des nouvelles conceptions de la performance. En conséquence, les entreprises supportent des pressions dans la conception de ces stratégies managériales, le premier est au niveau macro, tandis que la second pression est au niveau micro (BoukaLkoul, & Djaouahdou, 2013).

La responsabilité sociétale des entreprises est la contribution des entreprises aux défis du développement durable. La notion de citoyenneté des acteurs économiques se développe dans le cadre de la responsabilité sociétale ou sociale des entreprises (RSE), développement durable au niveau microéconomique généralement défini comme « l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités et dans leurs relations avec les parties prenantes » (NAFZAOU, & al, 2020). L'Organisation Internationale de Normalisation (ISO) fournit un cadre de RSE conforme à la norme ISO 260002. Il estime que les deux premiers fondements essentiels de la responsabilité sociale sont la «responsabilité de rendre compte» et la «transparence» et propose sept thèmes

---

<sup>2</sup> La norme ISO26000est une norme internationale de normalisation qui présente les lignes directrices relative à la RSE, elle définit comment les organisations contribuent au développement durable



fondamentaux de la responsabilité sociétale des entreprises, dont certains appartiennent au domaine traditionnel des ressources humaines: les droits de l'homme, Relations interpersonnelles et conditions de travail, engagements sociaux et même gouvernance d'entreprise. En matière de responsabilité sociétale des entreprises, cette standardisation signifie une progression des indicateurs sociaux et environnementaux; et compte tenu du consensus avec le domaine des ressources humaines; les entreprises utilisent leur système d'information des ressources humaines (SIRH) et; en particulier; dans leur Rapport social (Peretti, 2016)

En sciences de gestion, la responsabilité sociétale des entreprises est un sujet de recherche complexe et émergent. Pour les entreprises, la compréhension et la mise en œuvre de la RSE reposent sur différentes logiques. La RSE est de nature interdisciplinaire et multidisciplinaire et peut affecter diverses activités et entités de l'entreprise. Même si elle est liée à la dimension normative, la responsabilité sociale des entreprises s'inscrit dans une démarche instrumentale ou stratégique. Dans cette perspective La théorie des parties prenantes est l'un des courants dominants de la réflexion managériale. La finalité de cette théorie est de arranger différentes catégories d'acteurs, et de décrire leurs objectifs et politiques de management stratégique, afin que les intérêts et les contraintes de ces acteurs puissent être pris en compte et que des actions stratégiques puissent être mises en œuvre (Taoukif, 2014). Selon cette théorie, les pratiques des entreprises peuvent être divisées en deux approches principales (Nafzaoui, &Seghyar, 2020). D'une part, l'approche stratégique rend les résultats de l'entreprise meilleurs que les relations avec les parties prenantes de l'entreprise. Les parties prenantes sont bien gérées, et il mobilise des versions descriptives et instrumentales. D'autre part, l'approche normative ou éthique d'une entreprise pour gérer les besoins des parties prenantes sur la base de considérations éthiques et morales.

### ***1.2 La responsabilité sociétale des l'entreprises : une approche stratégique***

L'enjeu de la responsabilité sociale des entreprises n'est plus une question de morale et de sélection des leaders, mais une question de gestion impliquant de nouveaux participants, de nouveaux instruments et de nouveaux rôles au sein de l'entreprise. (Acquier, & Aggeri, 2007). L'enjeu de la nouvelle démarche de responsabilité sociétale des entreprises a désigné plusieurs analyses détaillées, qui ont porté sur les politiques et mesures mises en œuvre par l'entreprise dans ce sens. La RSE est progressivement apparue dans le processus de management stratégique initié par Michael Porter et est un thème stratégique depuis 2006. Outre les avantages commerciaux apportés par les entreprises, la responsabilité sociale des

entreprises est désormais considérée comme la source de nouveaux avantages concurrentiels durables. (Porter, et Kramer, 2006).

L'approche stratégique repose sur la conception que le comportement sociétal d'une entreprise va falloir soutenir sa performance économique. Ce point de vue estime que maximiser la performance sociale des individus et des organisations répondra le mieux à la demande de rentabilité et de profitabilité (Quairel, & Capron, 2013). La sélection des activités sociales se fait à travers une étude coûts / bénéfices pour montrer aux managers leur pertinence et leur utilité pour l'entreprise. L'entreprise doit porter une attention particulière à son image de marque, à sa réputation et maintenir la confiance de ses parties prenantes, c'est-à-dire des groupes et des individus qui peuvent affecter les objectifs de l'entreprise ou en être affectés (Quairel, & Capron, 2013). Il va falloir être à l'audience de leurs espoirs afin d'obtenir une légitimité afin de disposer des ressources essentielles à ses activités, assurant ainsi sa pérennité.

Cette approche est apparue en Europe et aux États-Unis dans les années 1970, elle s'inscrit dans la pensée classique de performance économique et financière des organisations; la raison est basée sur des business cases: selon possible tous les avantages concurrentiels justifient les arguments en faveur de mesures volontaires de responsabilité sociale des entreprises (Quairel, & Capron, 2013). À ce moment-là, nous devrions être dans un jeu à somme positive: gagner pour la société et gagner pour l'entreprise.

L'approche stratégique a raisonnablement ouvert le chemin à l'ancrage et au lancement de la RSE dans l'organisation. Martinet et Payaud (2011) ont utilisé le développement durable comme cadre théorique fondé dans la gouvernance et la stratégie du groupe, encourageant les chercheurs à consolider ses concepts, ses outils et sa mise en œuvre. La pluralité enjeux couverts par la responsabilité sociétale de l'entreprise au niveau de la direction et de la stratégie globale de l'entreprise ont été rejetés, ont adopté une approche horizontale dans la définition de ses objectifs sociaux, et ont redéfini le périmètre de responsabilité (Déjean et Gond, 2004).

Pour qu'une entreprise soit vraiment responsable et durable, il semble que le lien entre sa stratégie de responsabilité sociale d'entreprise et la stratégie globale soit fondamental. Cependant, cela signifie changer la représentation traditionnelle du succès et de la performance des entreprises (Schäfer, 2016). Dans tous les cas, l'entreprise traditionnelle poursuit la maximisation des profits et la performance financière est au centre de cette stratégie.

En d'autres termes, pour atteindre un rapport symbiotique entre la performance économique d'une part et les performances sociétales et environnementale d'autre part, il existe cependant deux approches. La première approche traditionnellement adoptée par des entreprises déjà bien implantées est de développer une stratégie RSE qui est ensuite intégrée à la stratégie générale de l'entreprise. La deuxième approche souvent privilégiée par des nouvelles entreprises est de faire de la stratégie RSE la stratégie de croissance de l'entreprise, ce que nous appellerons la stratégie RSE de croissance (Lépineux, & al, 2016).

L'adhésion dans la stratégie de responsabilité sociétale des entreprises suppose l'évolution de la réflexion stratégique, allant vers l'intégration des enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux dans le calcul et la vision stratégique, une logique plus basée sur le long terme.

### ***1.3 La différence entre 'Stratégie RSE' et 'RSE stratégique'***

Face au défi de la responsabilité sociétale des entreprises, les entreprises se comportent différemment. Leur stratégie de responsabilité sociale d'entreprise est définie en fonction de leurs objectifs et de leur compréhension des menaces ou opportunités de développement durable. Pour certaines personnes, cela peut être une série de défis de management (Louppe, 2006), tandis que pour d'autres, c'est la raison de l'émergence de nouveaux avantages concurrentiels et commerciaux durables (Porter, & Kramer, 2006). Dans leur article (Burke et & Logsdon, 1996), la stratégie RSE est définie comme un ensemble de mesures qui complètent les activités principales de l'entreprise, qui contribuent à la mission globale de l'entreprise. Aussi Pour Burke et Logsdon (1996), la responsabilité sociétale des entreprises est considérée comme «stratégique» lorsqu'elle apporte des avantages significatifs à l'entreprise, soutient ses principales activités commerciales et améliore son efficacité dans l'exécution des tâches. Porter et Kramer (2006) ont utilisé le concept de «responsabilité sociale d'entreprise stratégique» et l'ont lié à un avantage concurrentiel, ce qui a donné à l'entreprise un avantage concurrentiel de manière responsable.

Les auteurs ont définie deux approches principales: une approche défensives ou réactives et une approche stratégiques ou offensives appelées RSE stratégique. La première approche est la réponse aux contraintes ou pressions du parties prenantes. La deuxième approche envisage la responsabilité sociétale des l'entreprise comme un véritable levier stratégique associé à la stratégie de l'entreprise et dépasse le cadre des bonnes pratiques. Dans ce cas, la RSE garantira un avantage concurrentiel et appuiera la «différenciation qualitative» des produits / services (Lamarche, 2009).

Les stratégies de responsabilité sociétale des entreprises dépend plus ou moins de la conception de l'entreprise, et peuvent impliquer des acteurs plus ou moins divers, Parties prenante, et conduire à de divers partenariats (Martinet, & Payaud, 2013). Par conséquent, cela révèle les différents niveaux d'engagement et de pratiques des l'entreprises vis-à-vis les Parties Prenante. Burke et Logsdon (1996) ont identifié cinq dimensions stratégiques qui distinguent les entreprises ayant des pratiques RSE 'stratégique' des entreprises qui ont RSE 'réactive'.

- **La centralité** : le rapprochement entre les pratiques de RSE avec la vocation et les buts de l'entreprise.

- **Particularité**: la capacité de l'entreprise à utiliser les avantages liés à la responsabilité sociale de l'entreprise

- **La proactivité** : Attentes vis-à-vis des pratiques de RSE liées aux nouvelles tendances économiques, technologiques, sociales ou politiques.

- **Le volontarisme** : Le niveau de prise de décision en termes de responsabilité sociétale des entreprises sans pression ni contraintes.

-**la Visibilité** : Tous les Parties prenante internes et externes peuvent observer et approuver les pratiques de RSE.

Selon Lamarche (2009), la RSE stratégique est incarnée dans la communication et les composants produits / services de l'entreprise. Communiquer des pratiques responsables peut constituer une identité pour l'entreprise sans avoir à évoquer la RSE de manière formelle. Par cette identité se trouve une valorisation intangible, qui s'établit en mobilisant des externalités positives ou en réduisant la promesse d'externalités négatives. La RSE stratégique repose également sur l'établissement d'une relation consommateur entre l'entreprise et le consommateur.

L'évaluation des éléments écologiques, sociaux ou sociétaux intègre les domaines de la politique du produit et de la relation client, plaçant ainsi la responsabilité sociétale des entreprises à un niveau stratégique (Lamarche, 2009). Par conséquent, RSE est considérée comme un facteur que l'entreprise prend en compte lors de la détermination de ses objectifs stratégiques, des exigences sociales et environnementales des différents Parties prenante, qui dépassent le champ d'application de la loi (Elbousserghini, 2018).

### 1.4 Les différents types de stratégie en matière de RSE

L'élaboration d'une stratégie de responsabilité sociale d'entreprise censée que les dimensions sociales, sociales et environnementales sont au centre de l'attention de l'entreprise. Dans ce cas, il n'est plus nécessaire de reproduire les meilleures pratiques en matière de responsabilité sociale d'entreprise sous un ou plusieurs des Activités de la chaîne de valeur, mais de concevoir une situation unique, et de dresser une relation symbiotique entre la performance économique d'une part, et les performances sociétales et environnementale d'autre part (Jean-Biwolé, 2014). Chaque entreprise désigne une stratégie RSE afin de pouvoir établir un nouveau modèle de croissance tout en honorant les principaux équilibres naturels et sociaux. Elles désirent formuler une stratégie à long terme réussie et doivent traiter les ressources humaines et les ressources environnementales sur un pied d'égalité. A ce stade, il faut appuyer que la mise en œuvre de la stratégie de responsabilité sociétale d'entreprise montre l'engagement à long terme pour l'entreprise (Lépineux, & al, 2016).

Premièrement, une telle stratégie exige que la responsabilité sociale des entreprises soit incluse dans le noyau de l'entreprise; deuxièmement, toute stratégie de responsabilité sociale des entreprises prend du temps à être considérée comme un engagement réel. la troisième composante est le rôle de l'écosystème d'affaires dans la réussite d'une stratégie RSE : réussir, la stratégie de responsabilité sociale des entreprises exige que l'entreprise et les différentes parties prenantes recherchent des intérêts communs. Dans cette perspective, on peut dire que l'entreprise a adopté différentes stratégies de RSE (L'épineux, & al, 2016). Selon Acquier (2008), une matrice a été élaborée pour montrer les différentes stratégies qui peuvent être adoptées en matière de responsabilité sociale des entreprises comme il est indiqué dans le tableau suivant :

**Tableau N°1: différents types de stratégies en RSE/DD**

		Figures libres	
		-	+
Figures Imposées	-	Business versus Society	Greenwashing et dissonance
	+	Bon citoyen	Leadership en matière de RSE / DD

**Source :** Acquier (2008)

De manière intégrée, les stratégies principales de RSE peuvent être proposées en établissant une différence entre les figures libres et les figures imposés. Les premiers ayant la spécificité de porter une attention particulière à la différenciation (notamment par l'innovation), tandis que les secondes se limitant au respect de règles qui s'appliquent horizontalement à toutes les

entreprises dans des circonstances spécifiques. Selon le degré de prise en compte des enjeux environnementaux, ces stratégies peuvent également être distinguées les unes des autres.

Bellini (2003) et Martinet et Reynaud (2004) ont clairement souligné la nature et l'intensité des trois dimensions de la responsabilité sociale des entreprises évoquées ci-dessus. Ces classifications ont identifié trois stratégies (Jean-Biwolé, 2014) :

- **La stratégie écodéfensive (attentiste)** se détermine par la recherche du maximum de profit possible en terminant les coûts liés à l'investissement écologique et social. Le profit économique immédiat est la priorité absolue. Pour atteindre cet objectif, l'entreprise peut éviter les contraintes légales et assumer les risques associés.
- **la Stratégie écoconformiste (adaptive)** Cette stratégie est également propice à la recherche de profit tout en minimisant les contraintes légales. De ce point de vue, elle devrait être incluse dans les chiffres obligatoires. Dans cette stratégie, l'écologie est perçue comme une contrainte et les activités caritatives ne sont menées que si elles contribuent à atteindre les objectifs économiques. La principale différence de la stratégie de défense écodéfensive est de maintenir la légalité des activités de l'entreprise.

Cependant, selon la situation, le comportement écoconformiste de l'entreprise peut être plus proche des stratégies écodéfensive ou des stratégies écosensible. En se conformant strictement aux lois et réglementations, les bons comportements des citoyens peuvent être éliminés des stratégies écosensibles plus que les comportements greenwashing. Dans ce comportement, nous observons certains engagements de l'entreprise. Au contraire, les comportements de non-engagement s'accompagnent d'un non-respect des règles.

- **Stratégie écologiquement sensible (active)** Cette stratégie est complètement opposée aux deux stratégies précédentes, car les variables écologiques, sociétales et caritatives et les variables économiques sont toutes déterminantes. Il s'agit donc d'une stratégie propice au développement à long terme et qui établit un équilibre entre différents aspects économiques, écologiques et sociaux et même juridiques. L'entreprise dépasse les exigences légales et est fière de l'innovation environnementale et sociétale. Par conséquent, il est conforme au cadre stratégique des figures libres.

Ainsi, en théorie, en termes de responsabilité sociétale des entreprises, le comportement stratégique de l'entreprise devrait au moins correspondre approximativement à l'une de ces trois stratégies. Cependant, les stratégies de responsabilité sociale des entreprises sont également affectées par d'autres variables externes.

## 2. Aperçus sur le concept de contrôle de gestion

Le contrôle est un processus de pilotage de la performance réalisé par le responsable opérationnels de l'entreprise avec le soutien de son contrôleur de gestion. C'est un processus managérial. Le contrôle de gestion réside dans la réalisation de résultats de pilotage, exprimés en termes économiques (bénéfices, équilibre financier, création de valeur actionnariale, etc.). Sa fonction principale n'est pas d'effectuer un suivi obligatoire des membres de l'entreprise, mais de piloter la réalisation des objectifs organisationnels (Giraud, & al, 204). Pour contribuer de façon appropriée au pilotage de la performance, les systèmes de contrôle de gestion nécessitent effectivement répondre aux besoins particuliers des organisations privées ou publiques, à travers des procédés et des instruments ajustés au contexte et au processus décisionnel. Selon la définition de base du contrôle de gestion proposée par Anthony en 1995 : le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience pour la réalisation des objectifs de l'organisation (Alcoufe, & al, 2013).

Selon Simons(1987) Les systèmes de contrôle de gestion sont les procédures et systèmes formels qui utilisent de l'information pour maintenir ou faire évoluer l'activité des organisations. Ces systèmes comprennent principalement des procédures formelles telles que la planification, la budgétisation, l'analyse environnementale et concurrentielle, le reporting et l'évaluation, l'allocation des ressources et les récompenses offertes aux employés (Alcoufe, & al, 2013). Le contrôle de gestion comme il est défini par Anthony fait partie du contrôle cybernétique des opérations et de la prise de décision. Il clarifie les différents horizons temporels de l'organisation en fonction du cycle de finalisation ou de prévision (c'est-à-dire définir les objectifs et les indicateurs de performance, puis effectuer un suivi régulier et une évaluation des performances). L'étape d'évaluation périodique des résultats peut être apprise en analysant l'écart entre l'objectif et la réalisation, puis en suggérant des actions correctives pour de nouvelles prévisions dans le futur (Giraud, & al, 204).

### 2.1 *Contrôle de gestion d'hier et d'aujourd'hui*

Après l'émergence du contrôle de gestion au début du XXe siècle, le contrôle de gestion n'a commencé à se développer qu'après la Seconde Guerre mondiale. Dans cette paragraphe, nous avons tenté d'éloigné les différentes approches théoriques et courants de pensée et de se concentrer en bref sur son spécificité fonctionnel et contextuel. En ce sens, nous pouvons cartographier l'évolution du contrôle de gestion comme suit (Pendaries, 2017) :

- **Les années 50 et 60** : cette période de temps est caractérisé par l'instrumentalisation du contrôle de gestion. Dans les années 1950, le courant comportemental ayant réduit la représentation mécanique de l'organisation, le contrôle de gestion a pris sa position dans les entreprises. Ce courant il a pris l'ampleur d'importance aux liens entre le système de contrôle de gestion et les relations interpersonnelles au sein des entreprises.

Pendant les années 1960 et à partir des œuvres d'Anthony (1965), Sloan (1966) et Chandler (1967), le contrôle de gestion n'a arrêté de développer. Du point de vue des outils et de la technologie, il s'agit d'un ensemble d'actions réalisées par des managers avec un certain objectif commun. Le référentiel comptable en est le fondement et rend compte de ses principales fonctions. Depuis, il est considérée comme une aide à la décision des managers, leur permettant de «finir ce qui doit être fait (efficacité)» et de «faire du bon travail (efficacité)», qui sont deux objectifs historiques du Contrôle de gestion.

Habituellement, cette période d'évolution peut être confirmée par des années d'outils de contrôle de gestion.

- **Les années 70 et 80** :

Durant cette phase, le contrôle de gestion est parti d'un point de vue organisationnel pour déployer la stratégie ce qui était raisonnable dans les travaux d'Anthony (1988) et Bouquin (1989). Bouquin a proposé deux buts de contrôle de gestion (la qualité du système décisionnel et l'évaluation des performances). Il a prouvé sa position entre le contrôle opérationnel et la planification stratégique.

- **Les années 90** :

Dans les années 1990, les enjeux de déploiement stratégique ont continué à promouvoir la recherche sur le contrôle de gestion, notamment le tableau de bord stratégique (tableau de bord équilibré) de Kaplan et Norton (1992) et le contrôle organisationnelle de Simons (1995) et ses quatre systèmes.

Durant cette période, nous avons également remarqué l'émergence d'une approche qui différencie les systèmes de pilotage en fonction de paradigme d'interprétation des indicateurs de mesure de la performance et les systèmes de contrôle fondés sur leur mesure.

- **Les années 2000** :

À partir des années 2000, face à des critiques excessivement instrumentales de certains de ses outils, le contrôle de gestion a essayé de supprimer son image contraignant dès le départ pour devenir plus complet fondé sur le modèle de Simons (1995). Il tente de s'ajuster à un environnement ou à un domaine d'activité spécifique: banque, santé, commerce, etc.ces



années est habituellement caractérisé par des changements dans l'image du système de contrôle de gestion.

- ***Depuis les années 2010 :***

Depuis Les années 2010 on constate une cristallisation des formes émergentes de contrôle de gestion comme suit :

- Le contrôle de gestion environnementale abordé par les œuvres de certains chercheurs, dans le but d'évaluer l'impact écologique des produits et procédés de l'entreprise à toutes les étapes de sa vie par l'analyse du cycle de vie. Le contrôle de gestion devient exploratoire, pas seulement d'exploitation. Le contrôle de gestion peut être employé pour encourager l'innovation, en particulier dans l'ampleur interactive de Simons en 1995. De plus, il doit être étudié comme un processus d'innovation.
- Le contrôle de gestion s'intéresse également à l'immatériel.
- le contrôle de gestion orienté RSE
- le contrôle de gestion s'intéresse à la mesure de la performance globale
- contrôle de gestion à l'heure de digitalisation
- contrôle de gestion et tétranormalisation

## ***2.2 Missions et Processus du Système de Contrôle de Gestion***

Depuis les années 1920, le contrôle de gestion est l'une des fonctions de base d'une entreprise et sa mission fondamentale est d'aider à la prise de décision et de contribuer au système de gouvernance de l'entreprise et de nombreuses autres organisations. Le contrôle de gestion qui a été vécu comme un processus de surveillance et de suivi dans l'histoire a été transformé en un processus de pilotage qui passe à la performance globale.

Concevoir le système de contrôle de gestion nécessite de se référer à l'environnement des entreprises, ce qui les oblige à se développer et à s'adapter. Dans ce cas, les managers a proposé de nouvelles exigences de contrôle de gestion en termes d'analyse de performance et de gestion du rapport valeur / coût. Ensuite, le rôle du contrôle de gestion passe au pilotage de la performance et du changement. Ces nouvelles responsabilités entraîneront la reconfiguration d'une partie ou de la totalité du système de contrôle de gestion.

En ce sens, les missions du contrôle de gestion est de répondre à deux dimensions de pilotage:

- ***le pilotage de la performance***
- ***le pilotage du changement.***

Avant d'aborder ces deux dimensions, nous répondons à une question: qu'est-ce que le pilotage? Selon R. Demeestère, il s'agit d'une démarche de gestion qui associé stratégie et

action opérationnelle, et repose sur un ensemble de systèmes d'informations au sein de la structure, tels que les budgets, les plans, comptabilité de gestion, tableaux de bord qui forme le contrôle de gestion (Demeestère, & al, 2002). Dans ce point, le pilotage semble être le parfait synonyme de contrôle de gestion. En outre Le contrôle de gestion constitue donc le système d'assistance au pilotage (Lorino, 2001).

○ ***La première mission***

Concernant la dimension de pilotage de la performance, le contrôle de gestion doit accomplir trois rôles dans toute entreprise (Alazard, & Separi, 2010) :

- le pilotage de l'efficacité (à travers une série de décisions stratégiques et d'actions pour gérer les éléments clés de compétitivité).
- le pilotage de l'efficacité (gérer les ressources opérationnelles pour réaliser les objectifs définis).
- le pilotage d'effectivité (gérer les relations entre l'organisation et ses parties prenantes par des actions de management de la responsabilité sociétale des entreprises)

○ ***La deuxième mission***

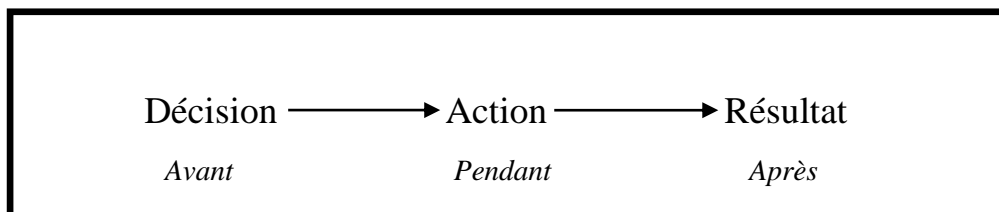
Pour le pilotage du changement, le contrôle de gestion ne peut être appréhendé sans référence à l'environnement de l'entreprise qui l'oblige à se développer et à s'adapter. C'est un collaborateur de l'apprentissage organisationnel, et même un système qui aide à guider le changement, à condition qu'il constitue une aide (EL IDRISSE, 2018) :

- à apporter une réponse stratégique en mesurant en continu le couple valeur / coût;
- à améliorer les opérations grâce à la méthode Kaizen<sup>3</sup>;
- au Changement organisationnel, avec, surtout, la normalisation des comportements

Le pilotage du changement et aussi de la performance sont complémentaires, tant qu'il n'y a pas de soutien des parties prenantes, il n'y a pas de performance et la logique de performance encourage la conduite du changement organisationnel (EL IDRISSE, 2018). A marquer que ces deux missions coexistent à différentes étapes du processus de contrôle de gestion sous la forme d'un certain nombre d'actions ou de tâches. Ces actions ou tâches sont exécutées selon la figure suivante:

---

<sup>3</sup>Le kaizen est un processus d'amélioration continue fondé sur des actions concrètes, simples et peu onéreuses. Mais le kaizen est tout d'abord un état d'esprit qui nécessite l'implication de tous les acteurs.

**Figure N°1 : processus de contrôle de gestion**

**Source :** Alazard & Separi. S. (2010)

Le processus de contrôle contenir toutes les phases de préparation, de vérification de coordination des décisions et actions de l'entreprise. Le processus de contrôle affecte toutes les décisions et actions de l'entreprise. Par conséquent, il est réalisable de mettre ces trois phases aux trois niveaux de décision soulignés par I. Ansoff (prise de décision stratégique, prise de décision tactique et prise de décision opérationnelle). On obtient un processus de contrôle différent pour chaque niveau de décision (Alazard, & Separi ,2010).

Les missions de ces trois phases sont très spécifiques, comme indiqué dans le tableau suivant:

**Tableau N°2 : Missions de contrôle de gestion**

Phase	Mission
Avant : finalisation	déterminer les buts, les ressources, comment utiliser au mieux des ressources ?
Pendant : pilotage	Si nécessaire, quelles corrections faut-il apporter pour réorienter le processus en fonction des objectif choisis?
Après : évaluation	Quelle efficacité ? Quelle efficience ? Quelle effectivité ? Quelle mesure des résultats ?

**Source :** Rkia EL IDRISSEI. (2018).

Dans un environnement turbulent, complexe et incertain, le contrôle de gestion est nécessaire pour réajuster ses objectifs et donner des orientations. En fait, le contrôle de gestion doit aider à allouer des ressources aux choix stratégiques, et il doit améliorer la qualité, le coût et le temps. Il doit également aider à gérer les variables de performance sociétale requises par les parties prenantes. Par ailleurs, il est à noter que le contrôle de gestion doit améliorer en permanence la performance de l'organisation en divisant l'organisation en processus d'exploitation et de support (EL idrissi ,2018). Cette contribution passe par la formalisation

des processus et la mesure des coûts de ces processus pour évaluer les écarts et leviers d'accroissement de valeur ajoutée.

### ***2.3 Relation entre Stratégie et Contrôle de Gestion***

La stratégie présente les orientations générales de l'entreprise à moyen et long terme. La planification stratégique est le processus qui guide l'organisation dans la définition de ses finalités et la stratégie pour atteindre ces mêmes finalités. A ce niveau de pilotage, l'organisation détermine formellement ses missions et métiers, ses domaines d'activité stratégiques, ses marchés cibles (pour les organisations marchandes) et les produits ou services qu'elle entend fournir. La planification stratégique peut également déterminer les facteurs clés de succès de l'entreprise, sources de différenciation dans son environnement (Alcouffe & al, 2013).

Le contrôle de gestion est le lien intermédiaire entre la planification stratégique et sa mise en œuvre opérationnelle. Dans le cadre du processus de prévision, il contribue à la décomposition des objectifs stratégiques en objectifs déterminés par fonction et niveau de responsabilité. Il permet également de suivre les performances postérieures en évaluant la réalisation des objectifs (Alcouffe, & al, 2013). Le suivi des performances est un processus qui peut être réalisé par le contrôleur de gestion ou le responsable des opérations lui-même.

Le but du système de contrôle de gestion est de transposer et de soutenir les distinctes stratégies de l'organisation (Bouquin, 2004). De plusieurs recherches ont établi un lien entre le type de stratégie suivie et la conception du système de contrôle. Quelque soit la typologie choisie, les stratégies sont parfois considérées comme quasi-équivalentes dans leurs effets sur les systèmes de contrôle. L'efficacité organisationnelle résulte du niveau de corrélation entre la stratégie et les indicateurs de performance, qui devrait être pris en compte dans la construction du système de mesure de la performance (MOKHTARI, & ASDIOU, 2016). Par conséquent, la majorité des études montrent que les entreprises qui choisissent des stratégies de différenciation ou prospecteurs adoptent des indicateurs non financiers pour améliorer et piloter considérablement les performances par rapport aux entreprises qui développent des stratégies axées sur les coûts ou défendeurs (MOKHTARI, & ASDIOU, 2016).

La nature des choix stratégiques d'une organisation est un autre facteur décisif dans l'efficacité et la conception du système de contrôle de gestion des entreprises. En ce sens, il existe un lien positif significatif entre la stratégie d'une entreprise et l'utilisation d'indicateurs non financiers, qui constituent un élément décisif de sa performance organisationnelle (Hoque, 2004). Toute stratégie adoptée par l'entreprise suppose un style de contrôle adéquate : par

conséquent, les stratégies défensives sont liées à la mesure formelle de la performance basée sur les objectifs visés, tandis que les stratégies organisationnelles prospectives (offensives) doivent être plus ouvertes et informelles, défini par un contrôle subjectif à long terme et une utilisation interactive des budgets, en se concentrant sur la communication informelle (Togodo Aimé - azon,2012).

Selon Chenhall et Morris (1986), la stratégie de décentralisation organisationnelle est propice à l'intégration et à l'agrégation des informations, tandis que les stratégies plus entrepreneuriales semblent être étroitement liées aux systèmes de contrôle et de communication traditionnels formels et processus décisionnel mécanique.

### ***3. Stratégie RSE : quel impact sur le système de contrôle de gestion ?***

Faire face stratégiquement aux besoins de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) a conduit à des opérations managériales internes spécifiques et structurées au sein de l'organisation. Ces opérations comprennent la reconfiguration des systèmes de contrôle de gestion qui intègrent des dimensions sociétales pour refléter la crédibilité et l'efficacité. En particulier, certaines entreprises s'engagent à mettre en place des systèmes de contrôle qui leur permettent de suivre et de mesurer la performance des différents aspects de la RSE (Nafzaoui, & Seghyar, 2020). À ce stade, en prolongeant la définition initiale du système de contrôle par Simons (1987) mentionnée en haut de cet article, nous définissons le système de contrôle orienté RSE comme un ensemble de procédures et de systèmes formels basés sur des informations financières et extra financière, environnementales et sociales, Le manager utilise ces informations pour maintenir ou modifier certaines configurations d'activités organisationnelles afin d'améliorer les performances globales de l'entreprise (Essid,& Berland, 2010).

La conception et la mise en œuvre de stratégies de responsabilité sociétales des entreprises ciblent à influencer les outils et les caractéristiques organisationnelles du système de contrôle de gestion. Autrement dit, dans les entreprises engagées dans des initiatives de responsabilités sociétales, leur mission et leur attachement organisationnel ont changé. Sinon, du fait des démarches de responsabilité sociétale, les outils de gestion utilisés par les contrôleurs de gestion subiront davantage de changements. Ils continuent à utiliser des outils de gestion et de reporting économiques, des outils de gestion et de reporting environnementaux, sociaux et globaux dans le même ensemble d'outils de gestion. En outre l'élaboration et le dépoilement

d'une stratégie RSE, laisse certain entreprise a ce évoluer leur système de contrôle de gestion vers un contrôle de gestion durable.

### ***3.1 Les outils de contrôle de gestion orienté RSE***

La RSE contribue à stimuler la vitalité du système de contrôle et offre l'opportunité aux participants qui vivent ces changements de mieux comprendre sa fonction dans une partie du nouvel environnement. Ensuite, certaines entreprises ont mis en place un système de contrôle RSE, qui fonctionne de manière intégrée avec des systèmes plus traditionnels.

Les recherches universitaires sur le système de contrôle de la RSE peuvent être divisées en trois catégories. Le premier est lié à l'institutionnalisation des pratiques de contrôle de la responsabilité sociétale des entreprises. Le deuxième flux de recherche s'intéresse à la relation entre les dimensions du système de contrôle. La troisième étude la plus récente a exploré les facteurs de contingence des méthodes de contrôle de la responsabilité sociale des entreprises (Marquet-Pondeville, 2003). L'influence de la stratégie d'entreprise sur la façon dont elle met en œuvre les méthodes de contrôle a suscité une large attention. Cette analyse est intéressante car elle complète à terme la recherche traditionnelle sur les relations de stratégie -contrôle (Essid, & Berland, 2010).

La recherche sur le contrôle de la RSE a vu le jour il y a dix ans. Dans un premier temps, ces recherches tentaient de déterminer les outils de contrôle de la performance globale mis en œuvre par l'entreprise. Le tableau N°3 ci-dessous classe ces principaux outils selon deux axes : la nature de la performance RSE mesurée (environnementale, sociale et globale) et le niveau d'application dans le processus de contrôle (planification, pilotage, audit et reporting).

**Tableau N°3 : Synthèse des principaux outils de management et de contrôle de la RSE**

		Niveaux d'application		
		Planification	Pilotage	Audit et Reporting
Nature	Environnementale	EMAS ISO 14000 Eco-conception		Bilan Environnemental  EMAS
	Sociale	OHSAS 18 000 Norme SA 8000		Bilan social
	Globale	Sustainability Balanced Scorecard ISO 26 000 Navigateur Skandia AFS AA 1000	Sustainability Balanced Scorecard  SD 21000  Navigateur Skandia AFS	GRI  Bilan sociétal  AA 1000  Comptabilité sociétale

Source : Adaptée de Capron & Quairel, 2004

### 3.2 Vers le contrôle de gestion durable

Depuis son émergence, le contrôle de gestion n'a cessé de se développer. Ces évolutions peuvent s'expliquer par des changements dans le contexte organisationnel d'une part, et par les contraintes de l'environnement externe caractérisé par des turbulences, de la complexité et de la vulnérabilité d'autre part. Dans ce cadre l'intervention du contrôle de gestion prend d'ampleurs pour intégrer des nouvelles dimensions. Par conséquent, ses missions antérieures de pilotage de performance basées sur des caractéristiques économiques ont évolué vers le pilotage de la performance sociale et environnementale. En d'autres termes, l'intégration des enjeux de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) dans le processus de système de gestion permet au système de contrôle de gestion d'intégrer les caractéristiques sociales et environnementales. De ce fait, on est passé d'un pilotage uniquement économique à un pilotage de la performance sociétale ou bien dit globale.

#### 3.2.1 Contrôle de gestion sociale

Actuellement, le contrôle de gestion sociale est la pratique de base de certaines entreprises. Ce contrôle est l'un des composants et une extension du contrôle de gestion. Il s'agit d'un système d'appui à la gestion sociale de l'organisation, et sa vocation est de contribuer à la performance et au coût de la gestion des ressources humaines (Bernard ,2012).Par conséquent, le contrôle

de gestion sociale est estimé comme un moyen de pilotage de la fonction ressources humaines, qui peut mesurer l'efficacité et l'efficacé du processus des ressources humaines.

Suivant la théorie des ressources, la performance sociale est désormais considérée comme un avantage stratégique pour les théoriciens et les praticiens. Par conséquent, la performance sociale est devenue le sujet principal de la recherche sur le contrôle de gestion. Certains auteurs insistent sur la mise en place du contrôle de gestion sociale comme instrument de contrôle de gestion, en se concentrant sur la définition d'indicateurs extra-comptables de performance sociale (Burlaud, & al, 2004). L'étude de la performance sociale se traduit généralement par la satisfaction des ressources humaines dans la sphère social. Martory (2001) présente d'évaluer les indicateurs de performance sociale à travers cinq composantes de la mixité du personnel: la politique salariale et sociale, évaluation sociale des salariés, climat et comportement social, les relations paritaires, image sociale interne et externe.

Le couplage et l'intégration entre performance financière et responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) est au centre de la problématique actuelle. En effet, comme le soulignent Germain et Trébucq (2004) : Si certaines entreprises développent de nombreux outils de pilotage adaptés à la logique sociale, il sera intéressant de déterminer leurs caractéristiques et d'analyser leur savoir-faire à partir d'indicateurs de performance .La règle générale de mesure de la performance globale est issue de l'accord social établi et négocié entre l'entreprise et ses diverses parties prenantes (Akrich ,2017) .Au final, il apparaît que l'ajustement des outils de contrôle de gestion est fondamental pour réagir aux impératifs de mise en place d'un pilotage de la performance sociale efficace et efficient.

### ***3.2.2 Le contrôle de gestion environnementale***

Sous la pression sociale ou institutionnelle, la question de la responsabilité environnementale dans la gestion des entreprises s'est récemment considérablement développée. Cette réalité a orienté plusieurs entreprises à intégrer les facteurs environnementaux dans leurs processus de gestion. Le contrôle de gestion environnementale peut être compris comme l'extension du contrôle de gestion traditionnel à la gestion environnementale; il se réfère au processus par lequel les gestionnaires influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre ou amener des stratégies vertes de l'organisation (Renaud, 2014).

À l'heure actuelle, la nécessité de représenter la performance environnementale et le contrôle de gestion associé renvoie à une série de choix pour les chefs d'entreprise d'interagir avec des acteurs externes dans un contexte de recherche de légitimité. Ces choix conduisent à la constitution d'indicateurs de performance environnementale basés sur deux niveaux d'action:



l'utilisation de la communication environnementale générale dans l'environnement externe et l'utilisation du contrôle local de la performance environnementale dans l'environnement interne, ce qui correspond aux deux logiques représentatives de la performance environnementale.

#### ***4. Contrôle de gestion de la performance durable***

La plupart des auteurs gèrent généralement la performance globale via le tableau de bord prospectif pour suivre la mise en œuvre de la stratégie RSE en vue de représenter la performance globale.

Le développement du tableau de bord Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) est une extension du tableau de bord prospectif classique, mais son objectif est de suivre le déploiement des stratégies RSE. Il constitue donc un outil pour atteindre des objectifs environnementaux et sociaux. Le contrôle de gestion durable exige le développement d'un système de pilotage pouvant intégrer de multiples aspects pour aboutir une performance globale prenant en compte les intérêts de toutes les parties prenantes (Akrich, & al, 2017). Il est alors conduit à jouer le double rôle de catalyseur: accompagner la compréhension par les participants de la nouvelle réalité (pilotage du changement), et favoriser la mise en place d'un système de pilotage adapté (pilotage de la performance) (Akrich, & al, 2017). En ce sens, le contrôle de gestion doit être capable de: fixer des objectifs opérationnels pour réaliser des business plans durables, favoriser la mise en œuvre, le suivi et l'optimisation des plans d'actions associés.

Cependant, malgré l'existence de ce type de tableau de bord (SBSC) destiné à mettre en évidence les trois composantes de la performance durable (économique, sociale et environnementale), nous avons encore de nombreuses difficultés à mettre en place un système de pilotage de la Performance durable. La raison principale de ces difficultés est que les parties impliquées sont souvent contradictoires et que le comportement et la culture des managers dominant les objectifs économiques et financiers (Akrich, & al, 2017). Comme le soulignent Capron et Quairel (2006), «Au niveau de l'entreprise, ces trois objectifs sont généralement assignés au développement durable: prospérité économique, justice sociale et qualité environnementale. Cela crée des tensions, ce qui signifie que la réconciliation des intérêts est généralement contradictoire. par conséquent, il est possible de trouver des méthodes d'arbitrage et de compromis susceptibles de satisfaire les divers typologies de parties concernées ».

## Conclusion

Les conclusions peuvent être soulevées à l'issue de cette recherche. Tout d'abord, cet article contribue théoriquement aux recherches portant sur les changements apporter sur le système de contrôle de gestion à travers la mise en œuvre par les entreprises de la stratégie RSE. Les résultats de cette recherche soulèvent la question de l'intégration des dimensions de la RSE au pilotage de la performance organisationnelle. Par conséquent, l'étude de revue de littérature apporte un éclairage sur l'une des rares tentatives d'intégration des trois domaines de la RSE dans un système de gestion unique au sein de l'entreprise. En outre, l'intégration des enjeux de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) dans le processus de système de gestion permet au système de contrôle de gestion d'intégrer les caractéristiques sociales et environnementales conduit a une configuration d'un contrôle de gestion durable permettant de mesurer, d'évaluer et de piloter la performance globale des entreprises.

La responsabilité sociétale des entreprises est un nouvel enjeu stratégique pour les organisations. Outre la prise en compte des exigences environnementales et sociales, la RSE suppose principalement qu'elle sera intégrée au système de management, au même titre que les aspects financiers et économiques. Mais cela pose un réel défi pour les managers, car cette intégration rend mal à l'aise des systèmes autrement difficiles à contrôler avec une seule dimension financière.

**Bibliographie**

- Akrich, S. & al. (2017). Pilotage de la performance durable : nouveau champs d'application du contrôle de gestion ? Revue finance et finance internationale : numéro 7 janvier 2017.
- Acquier, A. & Aggeri. (2007). Une Généalogie de la pensée managériale sur la RSE. Revue française de gestion, 2007/11 : n° 180, pages 131 à 157
- Acquier, A. (2008). Développement durable et management stratégique : piloter un processus de transformation de la valeur. Actes de la 17<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique AIMS, Nice, 28-31 mai
- Alazard, C. & Separi, S. (2010). Contrôle de gestion .2<sup>ème</sup> Edition DUNOD, Paris.
- Alcouffe, S. & al. (2013). Contrôle de gestion sur mesure : industrie. Grande distribution. Banque. Secteur public .culture. écomptabilité-contrôle de gestion. Edition DUNOD, Paris.
- Renaud, A. (2014). Le contrôle de gestion environnemental : quels rôles pour le contrôleur de gestion ? Association Francophone de Comptabilité : Comptabilité – Contrôle – Audit / Tome 20 – Volume 2 – Septembre 2014, p. 67 à 94.
- Bernard, M. (2012). Contrôle de gestion sociale. Edition vuibert, 7<sup>ème</sup> Edition, paris.
- Biwolé-Fouda, J. (2014). Le choix d'une stratégie RSE : Quelles variables privilégié selon les contextes ? Revue française de gestion : N° 244/2014
- Boukalkoul, E. & Djaouahdou, R. (2013). La notion de Responsabilité Sociale de l'Entreprise : Enjeux de bonne gouvernance et défis de développement durable - Quelques recommandations pour les entreprises Algériennes. Revue francophone du développement durable (OR2D) .HS n°1 décembre 2013.
- Bouquin, H. (2004). Le contrôle de gestion. Presses Universitaires de France, Collection Gestion, 6<sup>ème</sup> édition, Paris, 2004,
- Burke, L. & Logsdon, J.M. (1996). How Corporate Social Responsibility Pays Off. Long Range Planning, 29, 495-502.
- Burlaud, A. & al. (2004). Contrôle de gestion, édition Vuibert.
- Capron, M. & Quairel, F. (2006). Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale. Revue de l'Organisation Responsable : n° 1 pp:5-17.
- Capron, M. & Quairel, F. (2004). Mythes et Réalités de l'Entreprise Responsable. Paris, édition: La Découverte.
- Chenhall, R.H. & Morris, D. (1986). The impact of structure, environment and interdependencies on the perceived usefulness of management accounting systems. Accounting Review 61: 16 –35.
- Déjean & Gond. (2004). la responsabilité sociétale des entreprises : enjeux stratégique et méthodologies de recherche. Revue finance –contrôle- stratégie-Volume 7 : N°1, mars 2004, p.5-31.
- Demeestère, R. & al. (2002). Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise. 2<sup>ème</sup> édition. Paris (France), Dunod.

- El idrissi, R. (2018). Etude sur le contrôle de gestion dans les entreprises de la province de Safi – Maroc. *International journal of Economic & strategic management of business process (ESMB)*: vol 11, PP 33-38.
- Elbousserghini, J. (2018) .L'intégration de la responsabilité sociale de l'entreprise dans la vision stratégique des dirigeants de PME : Cas des PME marocaines labellisées RSE. Thèse de doctorat en science de gestion. Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales. Université Hassan II Casablanca, Maroc.
- Germain. & Trébucq. (2004). la performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions. *Revue Semaine sociale Lamy* – 18 octobre 2004 : n° 1186.
- Giraud & al. (2004).contrôle de gestion et pilotage de la performance. 2<sup>ème</sup> édition, Gualino éditeur, EJA – Paris
- Hoque, Z. (2004).contingency model of the association between strategy, environmental uncertainty and performance measurement: Impact on organizational performance. *International Business Review* 13: 485-502.
- Lamarche, T. (2009). Les nouvelles institutions de la mesure de la RSE entre communication et évaluation, *Revue de l'organisation responsable*, Vol. 4 : n°2, p. 4-18.
- Lépineux, F. & al. (2016). la responsabilité sociale des entreprises : théories et pratiques. 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris.
- Lorino, P. (2001). Méthodes et pratiques de la performance : Le pilotage par les processus et les compétences, Editions d'Organisation.
- Louppe, A. (2006).Contribution du marketing au développement durable, *Revue française du marketing* : n°208, p7-31.
- Marquet-Pondeville, S. (2003). Le contrôle de gestion environnemental : une approche théorique contingente et une étude empirique du cas des entreprises manufacturières belges. Presses Universitaires de Louvain – UCL.
- Martinet A, C. & Payaud M, A. (2013). RSE : Le foisonnement des pratiques commande un retour sur les fondamentaux. halshs-00806999f
- Martory, B. (2001). Contrôle de gestion sociale.3<sup>ème</sup> édition, édition Vuibert.
- Pendaries, M. (2017). Le Contrôle de gestion : d'hier à demain. Colloque organisé les 21 et 22 avril 2017 par le laboratoire EDETO sur le thème : le Contrôle de gestion dans tous ses états. Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et de Gestion de Fès (Maroc).
- Essid, M. & Berland, N. (2010). les impacts de la RSE sur les systèmes de contrôle. *Comptabilité – Contrôle – Audit / Tome 17 – Volume 2 – Septembre 2011*, p. 59 à 88.
- Mokhtari, B. & Asdiou, A. (2016). L'intégration des indicateurs de la RSE dans les systèmes de contrôle: recherche d'efficacité et d'efficacité ou recherche de légitimité ? Proposition d'un modèle explicatif. *Revue D'Etudes en Management et Finance D'Organisation* N°1 mars 2016
- Nafzaou M-A. & al. (2020). Cadre Juridique et Institutionnel de la Responsabilité Sociétale des Entreprises au Maroc » *Revue Internationale des Sciences de Gestion* Volume 3 : Numéro 2 pp : 272 – 286
- Nafzaoui, A. & Seghyar, N. (2020). L'influence du Management de La Responsabilité Sociétale des Entreprises sur la Configuration du système de Contrôle de Gestion des

entreprises : Proposition d'un Modèle Explicatif, Revue Internationale des Sciences de Gestion. Numéro 6 : Janvier 2020 / Volume 3 : numéro 1 pp : 1028 – 1045

- Peretti, J.M. (2016). Gestion des ressources humaines. 21ème Edition, Paris.
- Porter, M.E. & Kramer, M.R. (2006). Strategy & Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. Harvard Business Review, 84, 78-85
- Quairel, F. & Capron, M. (2013). Le couplage responsabilité sociale des entreprises et développement durable : mise en perspective, enjeux et limites. Revue Française de Socio-Économie.2013/1 : n° 11, pages 125 à 144.
- Taoukif, F.E. (2014).Analyse perceptuelle des déterminants de l'engagement sociétal des entreprises marocaines labellisées RSE. Thèse de doctorat en science de gestion. Université Moulay Ismaïl, Meknès, Maroc.
- Togodo, Aimé - A. (2012). Impact des Facteurs de Contexte sur le Design des Systèmes de Contrôle de Gestion dans les Collectivités Locales Béninoises: Une Approche Contingente. Thèse de doctorat en sciences économiques et gestion, université de liège, Belgique.

## **PERFORMANCE SOCIETALE DES ENTREPRISES**

### **LUTTER CONTRE LA PAUVRETÉ ET LES INÉGALITÉS**

#### **CHAGAR Hassan**

Enseignant chercheur intervenant au Groupe ISCAE Maroc

Directeur de thèses professionnelles

Exécutive MBA Groupe ISCAE (Accrédité AMBA)

[hchagar@iscaenet.ma](mailto:hchagar@iscaenet.ma)

et

#### **MERRAS Hicham**

Lauréat Exécutive MBA Groupe ISCAE (Accrédité AMBA)

Groupe ISCAE- Maroc

[merras.hicham@gmail.com](mailto:merras.hicham@gmail.com)

## Résumé

Base/Bottom of the Pyramid (BoP), propose une nouvelle approche pour éradiquer la pauvreté qui synchronise valeur sociétale et économique : intégrer "les pauvres" à des logiques économiques et non plus d'assistantat, en créant des scénarios gagnant-gagnants, qui intègrent la base de la pyramide économique tout en permettant aux entreprises de proposer des biens et services rentables. Dans ce sens, la théorie BoP présuppose que la lutte contre la pauvreté passe par une extension du marché et une plus grande implication des entreprises basée sur l'innovation, le partenariat et la co-crédation de la valeur mutuelle.

L'objectif de ce chapitre est de faire connaître les marchés BoP, leurs enjeux et leurs caractéristiques spécifiques afin de maximiser le processus d'apprentissage pour les organisations qui décident de s'intéresser à la base de la pyramide, et donner une impulsion à un engagement plus actif des entreprises dans la construction des écosystèmes pour la création de la valeur et le développement social à la base de pyramide économique, afin de co-crédier des marchés inclusifs et participer à lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale.

**Mots clés :** « BoP », « Pauvreté », « Stratégie », « Innovation », « Développement socio-économique ».

## Abstract

Base / Bottom of the Pyramid (BoP) offers a new approach to poverty alleviation which synchronizes societal and economic value: integrating "the poor" into economic logic and no longer assistantship, by creating win-win scenarios, which integrate the base of the economic pyramid while allowing companies to offer profitable products and services. In this sense, the BoP theory presupposes that the fight against poverty involves an extension of the market and a greater involvement of companies based on innovation, partnership and the co-creation of mutual value.

The objective of this chapter is to make known the BoP markets, their challenges and their specific characteristics in order to maximize the learning process for the organizations which decide to be interested in the base of the pyramid, and to give an impetus to a more active engagement of companies in the construction of ecosystems for the creation of value and social development at the base of the economic pyramid, in order to co-create inclusive markets and participate in the fight against poverty and social exclusion.

**Keywords:** « BoP », « Poverty », « Strategy », « Innovation », « Socio-economic development ».

## Introduction

Nous vivons dans l'ère de la grogne sociale à l'échelle planétaire, 10 % de la population mondiale, soit près de 736 millions de personnes, vit encore en dessous du seuil international de l'extrême pauvreté, fixé à 1,90 \$ par personne et par jour, en parité de pouvoir d'achat (World Bank Group, 2018) plusieurs corps de métier s'interrogent, alors, sur les solutions possibles pour résoudre les inégalités et apprivoiser le capitalisme sauvage. Le prix Nobel de l'économie en 2001, Joseph Stiglitz, l'a bien corroboré dans son récent ouvrage « *People, Power, and Profits : Progressive Capitalism for an Age of Discontent* » en montrant que le capitalisme sans fin ne fonctionne pas et qu'il est temps de promouvoir à tous les niveaux des cadres où toutes les parties prenantes (Secteur public, Secteur privé, Associations, ...) collaborent pour partager des expériences de gouvernance, de management et de développement durable.

Le souci commun des acteurs et des nations deviendra la valorisation des ressources disponibles et la gestion d'un environnement de plus en plus VICA (Volatile, Incertain, Complexe et Ambigüe) pour favoriser ce développement durable. La question centrale serait comment intégrer les attentes sociales des populations dans les équations économiques des projets et des affaires aussi bien au niveau du secteur privé qu'au niveau du secteur public, sans pour autant compromettre la viabilité de ces projets et de ces affaires. Le génie serait de faire des frustrations une source d'inspiration pour contester les hypothèses des modèles de développement en vigueur et imaginer des modèles disruptifs qui peuvent adresser les espaces de non service ou du mauvais service de manière frugale. En termes plus claires, le phénomène qui interpelle les décideurs face à ces frustrations dues aux inégalités et réclamations sociales s'appelle la pauvreté. Ce phénomène peut être appréhendé par le niveau de prospérité équitable des nations. Un de ces indicateurs est l'indice du pouvoir d'achat CCCI<sup>1</sup>, proposé par Frontier Strategy Group (prestataire de services d'information et de conseil auprès de dirigeants dans les marchés émergents) qui évalue le taux de pénétration de la société des richesses créées. Cette évaluation est tributaire des conditions de travail, des aides et exclusion sociale, de la santé, de l'éducation, de la diversification économique, des conjonctures économiques et de la qualité gouvernance.

Selon un article paru à la revue Harvard Business Review en Janvier 2019 intitulé « Afrique : aller au-delà du PIB », bien que l'évolution du pouvoir achat ait évolué de +136% de

---

<sup>1</sup> CCCI : Consumer Class Condition Index



470Mrd\$(2000) à plus de 1 100Mrd\$(2016), cette performance n'a pas profité à toutes les activités africaines de certaines entreprises et encore moins au pouvoir d'achat des habitants. En effet, la croissance économique n'a pas favorisé des emplois bien rémunérés mais plutôt des petites élites. Pour parer à ce dysfonctionnement, outre l'État et les ONG, le marché notamment via l'entreprise peut apporter des solutions grâce à la bonne compréhension de ce phénomène multidimensionnel et à la culture de l'innovation. Ces solutions deviennent idoines si les entreprises dépassent les rôles minimalistes à l'égard de la responsabilité sociétale : conformité aux exigences légales ou développement des initiatives philanthropiques isolées. La transformation des business models et la mise en place d'écosystèmes multidisciplinaires révèlent des inducteurs de productivité pour développer des solutions inclusives, intégrées, innovantes et bénéfiques.

L'objet de ce chapitre est de mieux connaître les marchés BoP, leurs enjeux et leurs caractéristiques spécifiques afin de maximiser le processus d'apprentissage pour les organisations qui décident de s'intéresser à la base de la pyramide économique, et pour cela de répondre à plusieurs questions : quels objectifs les organisations poursuivent-elles lorsqu'elles s'intéressent aux populations BoP ? Quelles sont les stratégies qui peuvent être mises en œuvre ? Quels sont les challenges et les implications organisationnelles de chacune de ces approches ?

Pour répondre à ces questions, ce chapitre se décline selon cinq volets : le premier volet présente les changements paradigmatiques survenus dans le monde du développement en ce qui concerne les définitions de la pauvreté, la nature des solutions possibles pour répondre aux défis liés à la lutte contre la pauvreté et le rôle que les entreprises doivent jouer en matière de développement. Les volets 2 et 3 présentent le cadre théorique et conceptuel des stratégies BoP, les concepts clés qui s'y rattachent sont définis pour déterminer les contours de la théorie de la Base de la Pyramide. Ensuite, le volet 4 passe en revue une lecture critique des principaux modèles d'analyse des stratégies BoP. Enfin, le dernier volet examine les challenges et causes d'échec des stratégies BoP en mettant l'accent sur les barrières externes et les barrières organisationnelles.

## 1. Changements paradigmatiques

La seule dimension monétaire ne suffit pas à représenter la pauvreté car elle ne prend pas en compte de nombreux aspects des conditions sociales des individus dont en particuliers leur état de santé, la qualité de leur éducation, les conditions de leur travail, la régularité de leur revenu, leur carence alimentaire, la précarité de leur logement, la facilité de leur accès aux infrastructures de base et toute autre privation.

La manière d'appréhender la pauvreté met de plus en plus l'accent sur le caractère complexe et multidimensionnel de ce phénomène; les problématiques liées à l'accès à l'eau potable, l'éducation ou à l'habitat décent font partie des défis liés à la lutte contre la pauvreté, ce qui a contribué à faire évoluer le débat sur la responsabilité sociale des entreprises et la perception du rôle qu'elles doivent jouer en matière de développement, des considérations liées à la légitimité d'opérer (license-to-operate) à des raisons commerciales.

Le concept de "base de la pyramide" (BoP pour Base of the Pyramid), introduit par CK. Prahalad et Stuart Hart, positionne ainsi les entreprises comme de nouveaux acteurs de développement, en soutenant l'idée que la résolution des défis sociaux grâce à un modèle entrepreneurial (à travers des produits et des services de qualité à un prix abordable à la base de la pyramide économique), constitue un marché latent, vaste et encore inexploité, offrant une opportunité de croissance pour les entreprises et un forum pour les innovations et le progrès social (Prahalad C.K. et Hart S., 2002).

Des progrès ont été accomplis en ce qui concerne les définitions de la pauvreté et de nombreux changements ont eu lieu à propos de la nature des solutions possibles pour répondre aux défis liés à la lutte contre la pauvreté, et du rôle que les entreprises doivent jouer en matière de développement.

### 1.1 Changements dans les définitions de la pauvreté : d'une approche monétaire à une approche de développement

La manière d'appréhender la pauvreté a évolué d'une approche plutôt monétaire à une approche mettant plus l'accent sur le caractère complexe et multidimensionnel de ce phénomène. Dans l'approche monétaire, la pauvreté est définie comme un manque de ressources et conséquemment comme un manque de biens et de services de première nécessité. Il s'agit d'une insuffisance de revenu par rapport à un seuil, fixé généralement à 1,9\$ par personne et par jour, en parité de pouvoir d'achat. Bien que cette définition ait prédominé jusqu'aux années 1980, les travaux de plusieurs économistes ont contribué à transformer la façon dont elle est comprise, notamment à partir des apports d'Amartya Sen, prix Nobel

d'économie, qui propose un cadre conceptuel alternatif à l'approche monétaire de la pauvreté, allant au-delà des revenus et des possibilités de consommation, et appréhendant la pauvreté comme un phénomène multidimensionnel. En effet, Amartya Sen (1992) définit la pauvreté comme privation de "capabilités" des individus, et propose de mesurer l'ampleur de ses situations en fonction de l'étendue de la liberté des personnes pour atteindre les "fonctionnements" qu'ils apprécient (comme se nourrir, avoir un bon niveau d'éducation ou participer à la vie de la communauté). Est donc pauvre un individu qui ne possède pas la liberté d'accomplir l'ensemble des fonctionnements qu'il valorise ; Il se peut qu'il possède un revenu décent mais qu'il ne soit pas en mesure, pour des raisons d'absence de liberté, de le transformer en moyens d'atteindre un niveau minimal de bien-être. Le revenu ne constitue plus qu'un élément parmi d'autres du bien-être individuel.

La multi-dimensionnalité de la pauvreté fait aujourd'hui consensus. Scientifiques, décideurs politiques et professionnels du développement s'accordent pour dire que la seule dimension monétaire (le manque de revenu) ne suffit pas à représenter la pauvreté. Dans cette perspective, les facteurs socio-économiques tels que l'accès aux services publics, la santé, l'éducation, l'accès à l'eau et à un habitat décent, les conditions de vie, etc. font partie intégrante des réflexions autour du phénomène de la pauvreté. Ce changement vers une définition plus large de la pauvreté soulève le problème fréquemment cité de défaillance du marché comme réponse à la question fondamentale du développement: Pourquoi la pauvreté persiste-t-elle dans le monde ?

En fait, la persistance de la pauvreté est en grande partie due à de nombreuses imperfections de marché qui conduisent souvent à enfermer des gens dans des trappes à pauvreté et restreignent leur possibilité de participer à la croissance. Les défaillances du marché pour un certain nombre de marchés spécifiques ont été analysées de manière approfondie. Le marché du crédit peut, par exemple, jouer un rôle important dans le développement et la sortie de la pauvreté. Dans un marché parfait et efficace, quiconque a un projet rentable devrait pouvoir obtenir un prêt au taux d'intérêt en vigueur, sans qu'aucune garantie collatérale ne soit exigée. Or, dans la pratique, les pauvres sont exclus du marché du crédit bancaire traditionnel à cause des asymétries de l'information et l'absence de garanties (Armendariz, B. and J. Morduch, 2005), ce qui les pénalise et les contraint à recourir à des sources de crédit informelles coûteuses, aggravant leur situation de pauvreté. Le même type de raisonnement concernant le lien entre la pauvreté et la défaillance du marché a été appliqué à d'autres secteurs. Dans le cas du logement, l'économiste Hernando de Soto, connu pour ses travaux sur l'économie

informelle et l'extra-légalité, place les questions foncières au cœur de la problématique du développement. Il défend l'idée que la sécurisation du droit de propriété des pauvres leur permet de gagner en indépendance, accroît leur capacité à emprunter, encourage l'ouverture à l'économie formelle, et facilite leur accès aux services de base (eau potable, électricité, assainissement, etc.). La distribution des titres de propriété aux pauvres serait, selon de Soto, la mesure la plus efficace pour réduire la pauvreté dans le monde, en donnant vie à ce qu'il appelle le "capital mort" (de Soto H., 2000).

Cette évolution dans la manière d'appréhender la pauvreté d'une approche monétariste à une question de développement liée à des considérations de marché a eu une incidence sur la nature des solutions pour répondre aux défis de lutte contre la pauvreté.

### **1.2 Changements dans les solutions au développement : des solutions philanthropiques à des solutions de marché**

Le débat sur la solution à la pauvreté fait émerger deux visions opposant l'aide au développement à des solutions basées sur le marché (Banerjee A., Duflo E., 2011). La première vision, présentée par Jeffrey Sachs dans son ouvrage "End of Poverty", souligne le besoin d'un fort afflux d'aide au développement pour faire sortir les pays à faible revenu du « piège de pauvreté » (Sachs J., 2005), pourtant que la seconde, défendue par l'ex-expert de la banque mondiale William Easterly, souligne les limites intrinsèques de l'aide au développement et avance que seul le marché peut résoudre les problèmes de pauvreté (Easterly, W., 2006).

L'aide au développement de donateurs privés (ONG) ou d'agences publiques est remise en cause par divers courants de pensées et est perçue comme peu efficace pour lutter contre la pauvreté et améliorer le bien-être des populations sur le terrain (Kharas, H., 2007). Nous observons récemment que les ONG ont commencé à changer leurs approches au développement, plaçant l'utilisation du marché au cœur de leurs objectifs, avec des activités telles que le développement des compétences commerciales des agriculteurs ou l'assistance à la création de petites entreprises (Austin J. E., 2000).

Alors que la recherche de solutions à la pauvreté incombait historiquement aux gouvernements et aux organisations philanthropiques telles que les fondations et les ONG, un nombre croissant d'acteurs privés lancent des initiatives visant à contribuer à résoudre des problèmes sociaux grâce à un modèle entrepreneurial social et durable (Santos F, 2009). L'exemple le plus célèbre de ces "Social Businesses" est le microcrédit, innovation financière visant à lutter contre l'exclusion des populations les plus démunies des services bancaires et

financiers. Popularisé par Pr Muhammad Yunus, prix Nobel d'économie, et son organisation, Grameen Bank, la pratique du microcrédit a pris de l'ampleur et sert plus de 150 millions d'emprunteurs à travers plus de 10 000 institutions de microfinance (Daley-Harris, 2007).

### **1.3 Changements dans le rôle des entreprises : de la légitimité d'opérer à des raisons commerciales**

La perception du rôle que les entreprises doivent jouer en matière de développement et la raison pour laquelle elles devraient être impliquées, a évolué de considérations liées à la légitimité d'opérer (license-to-operate) à des raisons commerciales.

Défendant l'idée que la résolution des défis sociaux présente des opportunités de croissance considérables pour les entreprises, Prahalad et Hart introduisent le concept de "base de la pyramide" (BoP) et expliquent que si les entreprises développent des offres de produits et de services adaptées pour les personnes à faibles revenus, elles peuvent à la fois générer de nouveaux revenus pour elles et contribuer à réduire la pauvreté. Leur approche soutient l'existence d'un potentiel de marché important consistant à fournir des produits et des services de qualité à un prix abordable à la base de la pyramide économique (Prahalad C.K. et Hart S., 2002).

La justification de la nécessité pour les entreprises de se préoccuper des questions de développement est enracinée dans le débat sur la responsabilité sociale des entreprises. La littérature souligne la diversité des perceptions, positionnements et postures adoptées par les entreprises vis-à-vis de la responsabilité sociale, et délimite trois tendances pour justifier les choix stratégiques des entreprises en relation avec les questions de développement (Capron, M., & Petit, P., 2011):

**Business ethics** : invoque des raisons d'ordres éthiques et normatives. Dans cette approche, la priorité des organisations est de se conformer à la réglementation et de faire du profit afin de garantir l'intérêt des actionnaires (Goodpaster, K.E., 1983). La société bénéficie de toute façon des profits, qui assurent l'investissement et sont captés sous forme d'impôts et de taxes afin de financer les services publics et la protection sociale. L'obligation morale d'œuvrer pour l'amélioration de la société est généralement menées à travers des initiatives philanthropiques dispersées, après s'être acquittés des obligations légales et de performance financière.

**Business and society** : positionne l'entreprise en tant qu'institution sociale créée par la société, envers laquelle elle doit un comportement socialement responsable. Cette posture consiste à intégrer les intérêts des parties prenantes dans les buts et les stratégies de l'organisation pour préserver sa réputation et assurer sa légitimité [license-to-operate] (H. Hummels, 1998).

Répondre aux attentes des parties prenantes permet de gérer les risques institutionnels et assure un succès financier à long terme.

**Business case** : appréhende les enjeux sociétaux comme source d'innovation stratégique et d'avantage concurrentiel à même de soutenir la performance économique et financière de l'entreprise (Vogel D., 2005).

Bien que ces stratégies ne soient pas contradictoires mais plutôt complémentaires, nous soulignons que la stratégie des entreprises a évolué de la création de la valeur pour les actionnaires à la création de la valeur partagée (*shared value*) pour toutes les parties prenantes.

La tendance "Business case" de la RSE<sup>2</sup>, a repris l'intérêt de la littérature académique et professionnelle. Plusieurs auteurs ont avancé la possibilité et la nécessité de concilier les deux logiques potentiellement contradictoires de profitabilité et de création de la valeur sociétale (Kurucz, E. C., Colbert, B. A., et Wheeler, D., 2008 ; Porter M et Kramer M., 2006).

La réponse à la pauvreté n'est plus limitée à aider les populations pauvres dans une optique purement philanthropique, mais elle devient directement liée à la chaîne de valeur de l'entreprise et à sa performance. Le concept de "shared value" développé par Porter et Kramer propose une approche qui synchronise valeur sociétale et économique, à travers l'alignement des intérêts de l'entreprise et de ceux de la société. Les auteurs expliquent que la prise en compte des besoins sociaux par les firmes permet non seulement la résolution des problèmes "globaux" mais leur permet également d'y gagner en termes de productivité et de revenu. ils citent trois façons permettant aux entreprises de créer la valeur partagée: (1) Créer des écosystèmes multidisciplinaires en construisant des partenariats avec de nouveaux acteurs aussi bien économiques qu'institutionnels; (2) Redéfinir les inducteurs de productivité sur la chaîne de valeur; (3) Reconcevoir les produits et les marchés: se concentrer sur la résolution des défis sociaux les plus importants représente une opportunité colossal pour identifier de nouveaux produits et de nouveaux services. Ici, Porter et Kramer cite clairement l'exemple des stratégie BoP ciblant les besoins des consommateurs à faible revenu, à travers des produits et des services qui leur sont adaptés (Porter M , Kramer M., 2011).

Il y a près de vingt ans, Mahieu affirmait que les problématiques liées au développement étaient en train de devenir un marché sur lequel différents acteurs (donateurs, agences publiques de développement et institutions internationales) entre en compétition pour proposer des solutions à la pauvreté (Mahieu, F.-R., 1996). La proposition de CK. Prahalad et

---

<sup>2</sup> RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises.

Stuart Hart positionnent les entreprises comme de nouveaux acteurs de développement, en soulignant que la création de la richesse à la base de la pyramide économique ne peut résulter uniquement des programmes d'investissements publics isolés ou d'initiatives des ONG, mais de l'interaction et du partenariat entre les firmes et les différents acteurs sociaux pour co-créeer des marchés inclusifs (Prahalad C.K. et Hart S., 2002).

## 2. Proposition BoP de C.K Prahalad : Vaincre la pauvreté grâce au profit

Base/Bottom of the Pyramid (BoP), le bas ou la base de la pyramide est un thème qui suscite de nombreuses publications depuis l'ouvrage de Prahalad (2004) proposant une nouvelle approche pour éradiquer la pauvreté : intégrer "les pauvres" à des logiques économiques et non plus d'assistanat, en créant des scénarios gagnant-gagnants, qui intègrent la base de la pyramide économique tout en permettant aux entreprises de proposer des biens et services rentables. L'ouvrage encourage ainsi les entreprises à s'intéresser aux 4 milliards de personnes les plus démunies vivant avec moins de 3 000 dollars par an, en parité de pouvoir d'achat, représentant plus de deux tiers de la population mondiale (Prahalad CK., 2004).

En effet, La théorie de la Base de la Pyramide (ou BoP) entrevoit la possibilité de trouver de nouvelles opportunités de croissance considérables pour les entreprises en ciblant les besoins des populations à faible revenu, tout en contribuant à réduire leur pauvreté. Elle soutient l'existence d'un potentiel de marché important et encore inexploité, consistant à fournir des produits et des services de qualité à un prix abordable à la base de la pyramide économique. la théorie repose ainsi sur un double postulat :

**Economique :** L'opportunité économique est bien le premier objectif poursuivi dans le cadre de la théorie BoP. Il est possible pour les entreprises de corriger certaines défaillances des marchés informels et d'offrir des produits et services de meilleure qualité à moindre coûts. Le surplus apporté au consommateur – qui paie moins cher ses produits – se traduit bien par un accroissement de son revenu disponible.

**Social :** reconnaître aux populations pauvres le statut de consommateur et non « d'assisté » est une marque de dignité et un facteur d'estime de soi. La responsabilité des entreprises en matière sociétale ne consiste pas à aider les populations pauvres dans une optique purement philanthropique. Le marché est considéré comme lieu de dignité et de lutte contre la pauvreté. L'attrait de la théorie tient à la relation qu'elle établit entre ces profits potentiels et l'éradication de la pauvreté. Ainsi la théorie BoP présuppose que la lutte contre la pauvreté passe par une extension du marché et une plus grande implication des entreprises basée sur l'innovation et le partenariat :

✓ ***Innovation centrée sur la base de la pyramide :***

Pour s'implanter dans les marchés BoP, les organisations doivent apprendre à innover : l'approche traditionnelle par laquelle les entreprises s'adressent à la BoP en ajustant leurs produits, services et processus managériaux initialement conçu pour servir le haut de la pyramide ; conduit inévitablement à l'échec. Une nouvelle philosophie d'innovation reflétant les réalités et des spécificités des marchés à la base de la pyramide serait nécessaire, ce qui requière une compréhension profonde de la nature et des exigences de la BoP, ainsi que plusieurs changements, parfois douloureux, dans l'approche courante d'innovation centrée sur les marchés développés (zone de confort des managers).

Parce que les innovations centrées sur les marchés BoP remettent en question nos schémas de pensées établies, les marchés BoP peuvent devenir une source d'innovations pour les marchés développés, renversant ainsi le flux des concepts, des idées et des méthodes.

✓ ***Ecosystème pour la création de la richesse et le développement social à la BoP :***

C.K Prahalad souligne que la création de la richesse à la base de la pyramide économique ne peut résulter uniquement de programmes d'investissements publics isolés ou d'initiatives des ONG. L'interaction et le partenariat entre les entreprises et les différents acteurs sociaux est nécessaire pour co-créeer des marchés inclusifs, développer des produits et services appropriés et créer de la valeur. Il est donc nécessaire de construire un écosystème pour la création de la richesse et le développement social à la base de pyramide économique, adapté au tissu économique des pays et à l'industrie considérée.

Les entreprises ciblant la BoP doivent apprendre à composer avec un réseau de relation composé de multiples institutions, tout en agissant comme des entreprises nodales. En effet, le rôle de l'entreprise nodale est très important dans le développement des disciplines de marché à la base de la pyramide économique – le respect des contrats, la compréhension des relations mutuellement avantageuses, et la reconnaissance du rôle de la transparence dans les relations.

### **3. Nouvelles approches "BoP 2.0" : de la capture à la création des marchés**

Les nouvelles approches du BoP s'inscrivent dans la continuité de la proposition initiale, mais apportent des ajustements pour la rendre plus durable. Elles proposent un cadre beaucoup plus ambitieux, baptisé BoP 2.0, qui prend en compte les caractéristiques sociales et locales des marchés BoP et considère les populations pauvres comme des partenaires, des co-créateurs potentiels de la « valeur mutuelle », qu'il convient d'intégrer davantage dans la conception, la production et la distribution de l'offre (Simanis E. & Hart S., 2008). L'individu BoP, ainsi considéré comme un entrepreneur/co-créateur de la valeur, n'est plus réduit à sa seule fonction



d'acheteur/consommateur (Kubzansky, M., A. Cooper, et V. Barbary, 2011). Les populations locales doivent donc être intégrées dans la chaîne de valeur des entreprises pour atteindre un double objectif : rendre accessible des produits de première nécessité à travers des offres adaptés aux besoins fondamentaux des populations pauvres, mais aussi, leur offrir des activités génératrices de revenus et/ou d'emplois, tout en s'efforçant de préserver les communautés locales et leurs écosystèmes et, la liberté de choix des individus (Payaud, M. A., 2014).

Dans la même ligne de pensée, Perrot synthétise les principales évolutions dans les approches BoP comme indiqué dans le tableau ci-dessous (Perrot, François, 2010) :

**Tableau n°1 : Evolution des approches BoP**

	<b>Capture de marchés Approche BoP 1.0</b>	<b>Construction de marchés Approche BoP 2.0</b>
<b>Situation initiale</b>	Demande solvable existante	Absence de marché
<b>Objectifs</b>	Pénétration d'un marché	Création d'un marché
<b>Modèle économique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pauvres perçus comme consommateurs potentiels</li> <li>- Adaptation limitée du modèle économique</li> <li>- Recherche d'un modèle pouvant être facilement répliqué</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pauvres perçus comme consommateurs et parties prenantes</li> <li>- Partenariat avec ONG ou entreprises sociales visant à combiner les compétences et à développer de nouvelles ressources pour l'entreprise</li> <li>- Expérimentation locale</li> </ul>
<b>Management</b>	- Résultats évalués selon les critères standards de mesure de la performance pour l'entreprise	- Résultats évalués selon des critères propres au projet et valorisant l'apprentissage
<b>Financement</b>	Essentiellement des coûts de marketing, pris en charge par l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Financement de la mise en place de l'écosystème</li> <li>- Coût de marketing social</li> <li>- Investissement dans le capital de la structure, selon modalités innovantes</li> </ul>

**Source :** Perrot, François, 2010. « Vers la construction des marchés au bas de la pyramide, Implications sur la gestion et le financement des projets ». Revue française de gestion, no 208-209, Sept.

## 4. Modèles d'analyse des stratégies BoP

### 4.1 Modèle des 4A's, mix marketing BoP (Anderson & Billou)

Le modèle des 4A's, développé par Anderson et Billou (2007), est un marketing mix basé sur les 4P's (Product Place Price Promotion) de Kotler (1967) et adapté à la situation et aux conditions de vie des populations BoP. Il est fondé sur 4 facteurs clés de succès :

**Acceptability (acceptabilité) :** Le produit ou service doit être utile au consommateur, et lui apporter une valeur ajoutée incontestable. Le consommateur doit intégrer cet apport pour s'y intéresser et l'accepter.

**Availability (disponibilité) :** La disponibilité des produits sur les marchés BoP passe par un système spécifique de distribution qui se doit d'atteindre les consommateurs pauvres souvent isolés, très dispersés et peu mobiles. C'est l'un des plus gros challenges des stratégies BoP du fait du manque prédominant d'infrastructure.

**Affordability (accessibilité des prix) :** Les prix sont à adapter aux ressources très limitées des populations pauvres, il s'agit de proposer des prix bas, sans altérer la qualité proposée. Pour assurer la rentabilité du modèle, les entreprises doivent axer leurs efforts sur la réduction des coûts de production. Une telle baisse des prix ne saurait provenir des méthodes traditionnelles de maîtrise des coûts ; seules de véritables innovations permettront de s'adapter aux marchés BoP. Les facilités de paiement et/ou possibilités de crédit sont un atout de taille pour les consommateurs qui n'ont pas d'accès au crédit.

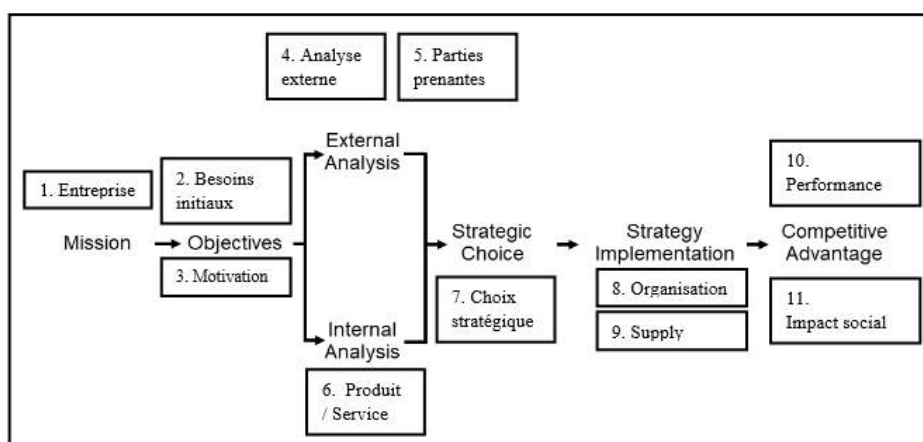
**Awareness (sensibilisation) :** La notion d'*awareness*, quatrième pilier du modèle des 4A's, remet le consommateur au centre des préoccupations. Il peut exister en effet de grandes différences entre la valeur perçue par le consommateur et les avantages effectivement proposés, du fait du taux d'éducation très faible de la population BoP. En effet, leur accès à l'information est limité et la compréhension des informations disponibles n'est pas toujours évidente (illettrisme). Il est donc fondamental pour les entreprises engagées sur ces marchés de trouver les moyens d'expliquer l'utilité des produits et services proposés en fonction des contextes et des subjectivités locales.

Ce modèle basé sur le mix marketing de Kotler constitue des clés utiles à la construction d'une stratégie BoP efficace. Cependant, le fait que cela soit un outil marketing adapté réduit la population BoP à un consommateur à qui une entreprise vend des produits ; or la littérature a évolué, et démontre désormais que le BoP est un partenaire à part entière, qui ne se limite pas à sa seule fonction d'acheteur consommateur.

## 4.2 Modèle de Schrader et al., application du processus de management stratégique au BoP

Schrader et al. (2012) proposent un cadre analytique permettant d'effectuer une analyse stratégique des projets menés par les entreprises à la base de la pyramide. Leur modèle est basé sur le processus de management stratégique proposé par Barney et Hesterly. Il permet d'effectuer un diagnostic stratégique BoP, et d'identifier en conséquence certains facteurs clés de succès des marchés BoP à travers sept critères d'analyse, se focalisant sur les aspects critiques à la base de la pyramide économique (cf. figure n°1) :

**Figure n°1 : Critères d'analyse des initiatives BoP**



**Source:** Schrader, C., J. Freimann, et S. Seuring, 2012. Business Strategy at the Base of the Pyramid, Business Strategy & the Environment (John Wiley & Sons, Inc).

Ce modèle offre une analyse assez complète des initiatives BoP. Cependant, sa linéarité et son caractère statique en fait un modèle très réducteur qui ne semble pas suffisamment adapté à la situation des marchés du bas de la pyramide. La littérature BoP met en effet en avant l'importance des partenariats et interactions entre entreprises et acteurs locaux (Prahalad, 2004 ; Gradl et al., 2010), un design systémique semblerait alors plus approprié. De plus, les auteurs suggèrent eux-mêmes d'intégrer davantage les concepts issus du management stratégique tels que les capacités dynamiques pour enrichir le modèle et compléter sa pertinence sur les marchés BoP.

#### **4.3 Modèle de Gollakota et al. : « Two stages BoP business strategy framework »**

Gollakota et al. (2010) présentent un modèle en deux étapes permettant de donner des clés aux entreprises pour intégrer avec succès les marchés BoP.

La première étape suggère d'adopter une stratégie de management approfondi des coûts. La chaîne de valeur doit être optimisée pour minimiser les coûts à chaque étape et ainsi proposer une offre à moindre coût. Les auteurs indiquent que cette étape permet aux entreprises de s'adapter aux contraintes financières de la population BoP, mais n'est pas toujours suffisante à capter la demande du bas de la pyramide.

La deuxième étape suggère d'entreprendre une stratégie de management approfondi des bénéfiques. Il s'agit de créer de la valeur ajoutée à l'offre proposée, de créer des partenariats judicieux et de créer une distribution inclusive qui permette d'intégrer les populations locales dans l'activité. Cette étape considère l'individu BoP en tant que consommateur mais aussi entrepreneur/co-créateur et marque l'importance des partenariats à la base de la pyramide, intégrant ainsi les dernières recommandations de la littérature (Karnani A., 2007).

Bien que son design séquentiel soit critiquable, ce modèle permet d'identifier des pistes stratégiques pour agir sur les marchés BoP et peut ainsi être d'un apport managérial conséquent. Cependant, il est dommage qu'aucune proposition concrète ne vienne en appui au modèle, ce qui permettrait pourtant d'en faire une utilisation optimale.

#### **4.4 Modèle de Perrot, niveaux d'intégration de la stratégie BoP à la stratégie globale de l'entreprise**

Perrot (2011) propose un cadre d'analyse des stratégies des firmes qui oppose deux formes d'approches du segment de marché BoP : une démarche, d'une part, visant à maintenir la légitimité des firmes (« licence-to-operate ») en réponse aux attentes des parties prenantes, et, d'autre part, une démarche répondant à une stratégie de recherche de nouvelles opportunités commerciales. Le modèle distingue ensuite deux grandes formes de stratégies commerciales en opposant, d'une part, les stratégies de capture de marché, nécessitant une modification limitée des pratiques de l'entreprise et, d'autre part, une approche de création de marché à travers laquelle l'entreprise adapte son offre commerciale et son organisation afin de permettre l'émergence d'un nouveau marché. Perrot souligne l'importance des spécificités locales dans le choix de l'une ou l'autre de ces stratégies et montre comment une approche de création de marché questionne les frontières établies de la firme et son système de contrôle

managérial. Le tableau n° 2 présente le cadre d'analyse des stratégies BoP selon le modèle de Perrot :

**Tableau n°2 : Cadre d'analyse des stratégies BoP**

	<b>Niveau 1</b> <b>Approche de légitimation</b> <b>"Licence-to-operate"</b>	<b>Niveau 2</b> <b>Approche commerciale</b> <b>"Business Opportunity"</b>	
<b>Système de croyance</b>	BoP: problème philanthropique ou de relations publiques	BoP : une opportunité commerciale	
<b>Système frontière</b>	Ne faisant pas partie du "cœur de métier"	BoP : une proposition de valeur	
		Frontière inflexible	Frontière flexible
<b>Systèmes de contrôle managérial</b>	Non intégré dans le système de contrôle	Système diagnostic dominant	Système interactif dominant (Favorise l'apprentissage)
<b>Stratégie BoP</b>	Programme isolé	Capture de marché	Création de marché

**Source:** Perrot, François, 2011. Multinational Corporations at The Base of The Economic Pyramid: A Strategic Analysis Framework, Ecole Polytechnique ParisTech.

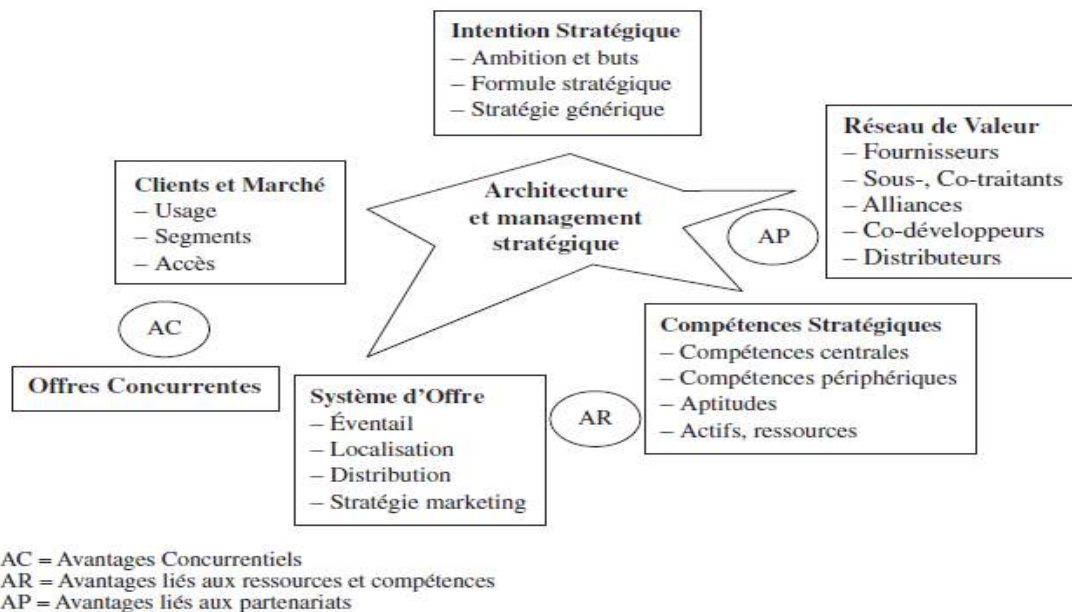
Ce modèle basé sur les travaux de Simons relatifs aux leviers de contrôle (Simons, R., 1995), constitue un cadre d'analyse conceptuel des stratégies BoP suivant leurs niveaux d'intégration à la stratégie globale de l'entreprise. Les entreprises performantes à la base de la pyramide sont celles qui arrivent à articuler ces leviers de contrôle pour compenser les effets pervers des uns et des autres et mettre à leur profit les relations interdépendantes et complémentaires existant entre eux.

#### 4.5 Modèle de Martinet et Payaud « Framework pour un management stratégique RSE-BoP »

Le modèle proposé par Martinet et Payaud (2010) propose des recommandations stratégiques concrètes à des entreprises intéressées par la base de la pyramide, à travers un système de management stratégique BoP à caractère dialogique (management stratégique/ anthropologie) soucieux de la concrétisation et la réalisation des objectifs économiques de l'entreprise tout en créant des écosystèmes dans le respect des communautés locales et de leurs territoires, invitant ainsi à adopter de façon itérative un point de vue de management stratégique de la firme focale et un point de vue anthropologique sur les communautés locales. La mise en dialogue de ces deux points de vue semble intéressante sinon indispensable pour apprécier largement les impacts de telles stratégies. Afin d'atteindre cet objectif plusieurs propositions sont faites au travers de cinq catégories qu'il est nécessaire d'appréhender ensemble avec leurs interdépendances et leurs liaisons systémiques: 1) **Intention stratégique** précise la stratégie *corporate* définie notamment par les buts de politique générale et les orientations fondamentales de l'entreprise qui décide de s'intéresser à la base de la pyramide; 2) **Clients et marché** explicite le positionnement et notamment les segments de pauvreté principalement ciblés et les besoins satisfaits; 3) **Système d'offre** indique la mise en cohérence des propositions de produit soient les politiques commerciales et marketing à destination des populations démunies; 4) **Réseau de valeurs** identifie la constellation des partenariats et relations susceptibles de contribuer aux opérations, aux apprentissages et/ou à la légitimité et 5) **Compétences stratégiques** est une évaluation des ressources et compétences à maintenir, acquérir, développer, etc.

Le design du modèle de Martinet et Payaud permet d'articuler trois sources d'avantages pour l'entreprise et de construire sa singularité autour de leur composition : les avantages concurrentiels stricto sensu, les avantages fondés sur les ressources et les compétences, dont certaines sont liées aux innovations radicales requises, et les avantages liés aux partenariats que confère une insertion en profondeur sur les territoires et au sein des populations locales qui doivent être considérées comme des apporteurs de savoirs, de capacités et d'énergie. Ces trois sources se combinant pour donner un avantage spécifique durable à l'entreprise.

La figure n° 2 présente le design du modèle de Martinet et Payaud :

**Figure n° 2 : Modèle pour un management stratégique RSE-BoP**

**Source :** Martinet, A. C., et M. A. Payaud, 2010. La stratégie BoP à l'épreuve des pauvretés : une modélisation dialogique, *Revue française de gestion*, n° Spécial "Entreprise et Pauvreté", vol. 36, n° 208-209

Les deux usages attribués au framework sont : un usage compréhensif ex post ou un usage instrumental heuristique, ex ante :

- D'une part il peut être utilisé comme grille de lecture et de compréhension du cas analysé en profondeur (outil de diagnostic stratégique). Il permet en effet de lire un terrain sans omettre des points fondamentaux de ces stratégies. Les blocs de propositions et les propositions spécifiques permettent d'appréhender ces stratégies méthodiquement et systématiquement et de ranger les multiples pratiques/actions/activités auxquelles de telles stratégies donnent lieu sur le terrain tout en pointant clairement les faiblesses éventuelles.

-D'autre part le framework, en tant qu'outil d'aide à la décision, peut aider le chercheur à questionner le terrain, à approfondir les réflexions et à suggérer des développements aux acteurs de l'expérience étudiée.

**Figure n° 3 : Système de propositions pour un management stratégique RSE-BoP ;**

<p><b>Propositions 1 : Intention Stratégique</b></p> <p><i>P.1.1. La conception RSE-BOP concerne directement la mission et les buts fondamentaux assignés à l'entreprise ou au moins à l'une de ses entités.</i></p> <p><i>P.1.2. Elle s'inscrit dans le cœur de métier de l'entreprise où elle puise le type de produits offerts et des compétences centrales.</i></p> <p><b>Propositions 2 : Formule et Stratégie Générique</b></p> <p><i>P.2.1. La conception RSE-BOP peut s'inscrire dans la formule stratégique de l'entreprise</i></p> <p><i>P.2.2. La conception RSE-BOP peut inviter à un changement de formule stratégique.</i></p> <p><i>P.2.3. La stratégie générique est une différenciation de rupture par un très haut rapport valeur/prix à coûts faibles.</i></p> <p><b>Propositions 3 : Clients et marchés</b></p> <p><i>P.3.1. La stratégie RSE-BOP répond prioritairement à des besoins fondamentaux : alimentation, logement, transport, santé, énergie, accès aux biens fondamentaux.</i></p> <p><i>P.3.2. Elle s'adresse à des populations et/ou des segments de clientèle à très faible pouvoir d'achat.</i></p> <p><i>P.3.3. Elle oriente la construction de moyens novateurs permettant l'accès direct de ces clients aux produits et/ou services de l'entreprise.</i></p> <p><b>Propositions 4 : Système d'offre</b></p> <p><i>P.4.1. L'offre est concentrée sur un produit et/ou service primaire.</i></p> <p><i>P.4.2. La stratégie marketing combine des prix très bas, une qualité satisfaisante, une promotion directe empruntant les liens de l'écosystème et minimisant le budget marketing global.</i></p> <p><i>P.4.3. La distribution constitue un facteur stratégique majeur. Elle doit généralement faire l'objet d'innovations radicales, notamment dans les pays où les réseaux de transport sont défaillants.</i></p>	<p><i>P.4.4. La localisation est totalement ou largement intégrée; Fournisseurs, sous-traitants, distributeurs, clients... doivent pouvoir constituer progressivement un «écosystème d'activités».</i></p> <p><b>Propositions 5 : Le réseau de valeurs</b></p> <p><i>P.5.1. L'«écosystème d'activités» doit présenter des relations denses et proches (physiquement, culturellement...) entre acteurs.</i></p> <p><i>P.5.2. L'encastrement des acteurs dans les réseaux locaux fait qu'ils peuvent tenir simultanément plusieurs rôles : distributeur, consommateur, fournisseur, formateur, etc.</i></p> <p><b>Propositions 6 : Compétences et Ressources Stratégiques</b></p> <p><i>P.6.1. Les capacités stratégiques sont à co-construire entre l'entreprise et les populations locales en mobilisant les pouvoirs et les relations sis sur le territoire ainsi que les compétences (globales et locales) de l'entreprise.</i></p> <p><i>P.6.2. Le financement des investissements initiaux peut justifier une ingénierie spécifique (à vocation socialement responsable) au niveau de la tête de groupe, en collaboration ou non avec des acteurs globaux (ONG...)</i></p> <p><i>P.6.3. La conception, la construction, le fonctionnement, la maintenance des équipements s'inscrivent dans une logique d'écosystème industriel et empruntent le plus possible les savoirs, les techniques, les matériaux locaux renouvelables.</i></p> <p><i>P.6.4. Les processus et systèmes d'approvisionnement, de production et de distribution sont conçus et fonctionnent de façon à habiter les territoires en mobilisant le plus possible les ressources humaines locales.</i></p> <p><i>P.6.5. La conception des produits et/ou services s'appuie sur un ago-antagonisme entre compétences globales (tête de groupe), locales (unités) et indigènes (population).</i></p> <p><i>P.6.6. Les processus d'apprentissage visés sont réciproques et récursifs : enrichissement des compétences locales et indigènes sur les compétences globales; enrichissement de ces dernières par les compétences locales et indigènes. Ces processus sont susceptibles à terme d'enrichir les compétences du groupe.</i></p>
--	--

**Source :** Martinet, A. C., et M. A. Payaud, 2010. La stratégie BoP à l'épreuve des pauvretés : une modélisation dialogique, Revue française de gestion, n° Spécial "Entreprise et Pauvreté". En définitive, les modèles présentés dans cette partie sont assez complémentaires : Le modèle des 4A's développé par Anderson et Billou (2007) permet la construction d'un mix marketing adapté au BoP, le modèle de Schrader et al. (2012) est un guide dans la conduite d'un diagnostic stratégique BoP, le modèle de Gollakota et al. (2010) propose un management par les coûts et bénéfiques qui ne restreint pas le BoP à sa seule fonction de consommateur, le modèle de Perrot (2011) offre un cadre d'analyse permettant de questionner les frontières établies de la firme et son système de contrôle managérial, et enfin le modèle de Martinet et Payaud (2010) émet un système de propositions concrètes qui appréhende la réussite d'une stratégie BoP selon sa relation avec l'écosystème local.



## **5. CHALLENGES ET CAUSES D'ÉCHEC DES STRATÉGIES BoP**

Cette partie examine les challenges et causes d'échec des stratégies BoP en mettant l'accent sur les barrières externes et les barrières organisationnelles.

### **5.1 Les barrières externes**

Quatre grands types d'obstacles compromettent la réussite des stratégies BoP : la surestimation du marché BoP et du pouvoir d'achat des pauvres, le piège de l'adaptation, les coûts liés à l'accessibilité, et le changement d'échelle.

#### **5.1.1 La surestimation du marché BoP et du pouvoir d'achat des pauvres**

Perrot avance que l'idée que des marchés gigantesques existent au bas de la pyramide est née d'une confusion entre l'immensité des besoins des populations pauvres et la réalité de la demande (Perrot, François, 2010). S'il n'est pas possible de contester l'existence de besoins gigantesques comme par exemple dans l'accès à l'eau, à l'énergie, ou au logement à la base de la pyramide, l'existence d'un besoin n'est pas synonyme d'une demande solvable.

Certains articles récents ont commencé à reconnaître que la plupart des marchés au bas de la pyramide ne renvoient pas à une demande existante qui serait restée inexploérée, comme oubliée ou méconnue des entreprises. « Le bas de la pyramide n'est en fait pas un marché (...) La population BoP n'a pas été conditionnée à penser que les produits qui lui sont proposés constituent quelque chose qui pourrait être acheté. Elle n'a pas adapté son comportement et son budget de telle façon à introduire ces nouveaux produits dans sa vie quotidienne » (Simanis, E., 2009). La question centrale n'est alors plus la mise en place d'une offre permettant de capter une demande existante mais la construction des conditions d'émergence de nouveaux marchés centrés sur des personnes à bas revenus.

Pour qu'il existe une demande solvable, la valeur du produit perçue par le consommateur doit être supérieure au prix du produit et le consommateur doit avoir envie et être capable de payer ce prix (Karnani A., 2007). Cependant les pauvres ne sont pas assez informés ou éduqués pour percevoir la valeur du produit qui leur est offert (Karnani A., 2009). Il est donc indispensable de construire les conditions d'émergence de nouveaux marchés centrés sur les populations BoP, qui passe par de nombreuses étapes : concevoir une offre adaptée aux populations du bas de la pyramide, la fabriquer dans des conditions économiquement viables, générer parfois ex nihilo une chaîne de fournisseurs et de distributeurs, et créer les conditions dans lesquelles une demande pourra émerger (Dalsace, Frédéric, et David Ménascé, 2010).

### 5.1.2 Le piège de l'adaptation

Le « Piège de l'adaptation » consiste à partir des produits existants conçus pour les marchés traditionnels et essayer de les adapter aux marchés BoP, ce qui résulte la plupart du temps en un produit trop cher, non accessible aux pauvres (Garrette B. et Karnani A., 2010). La conception des produits pour le bas de la pyramide nécessite des stratégies de rupture, aussi bien en termes de produits qu'en termes de processus de production.

En effet, une simple adaptation des *business model* classique des entreprises n'est pas envisageable dans les environnements foncièrement différents du BoP: elles doivent le remettre en cause de manière radicale. De fait, les initiatives menées à la base de la pyramide doivent répondre à cinq impératifs : repartir du besoin client, faire radicalement moins cher, adopter un mode expérimental, vendre autrement et s'ouvrir à de nouvelles parties prenantes.

En confrontant les entreprises à de nouveaux défis, les stratégies BoP apparaissent en réalité comme une formidable opportunité d'apprentissage, les aidant à se transformer et devenir plus innovantes. En effet, les cinq règles présentées plus haut constituent autant de défis induisant nécessairement des innovations à tous niveaux : produits ou services, processus de production, distribution, marketing, etc. Pour les relever, les entreprises doivent absolument sortir de leurs modèles mentaux traditionnels et rompre avec l'existant. Les marchés BoP poussent ainsi à se questionner, à élargir leur horizon et à créer de nouveaux possibles : ils stimulent leurs capacités de remise en cause et, partant, d'innovation.

### 5.1.3 Les challenges liés à l'accessibilité

Perrot (2010) souligne la difficulté d'accéder aux consommateurs BoP car il faut réussir trois types d'accessibilité :

- L'accessibilité financière (adaptation du prix du produits ou service au niveau de revenu) : Pour proposer des produits accessibles aux pauvres tout en restant rentables, les entreprises sont confrontées à un arbitrage qualité-prix souvent délicat.
- L'accessibilité sociale (désirabilité et valeur sociale du produit) : Les entreprises doivent réussir à faire comprendre aux pauvres la valeur sociale conférée à l'achat ou à l'utilisation du produit. Elles doivent également s'assurer que les consommateurs ciblés disposent du niveau d'éducation nécessaire pour pouvoir utiliser et maîtriser le produit proposé. Ce défi est un enjeu important pour les entreprises, du fait des coûts marketing de sensibilisation et d'éducation des consommateurs BoP qui pèsent sur la rentabilité des programmes BoP.

- L'accessibilité physique (distribution) : Un des plus gros défis des stratégies BoP est de créer un réseau de distribution efficient dans des zones isolées et dispersées géographiquement où les infrastructures sont souvent inexistantes. Cette dispersion géographique accroît les coûts de distribution et de marketing et rend difficiles les économies d'échelle.

Ces trois types d'accès sont au cœur du facteur économique appelé "double pénalité de la pauvreté" qui affecte les plus démunis : en plus de subir un pouvoir d'achat plus faible, ils peuvent, sur certains types d'achat payer le même bien ou service plus cher par unité de consommation que le consommateur médian. Mendoza rappelle que la double pénalité peut prendre au moins cinq formes : un appauvrissement de la qualité des produits, une hausse des prix, le non accès, la non utilisation et les cruels dilemmes pour lesquels il n'y a aucune décision satisfaisante (Mendoza R.U., 2011). Ainsi, cinq facteurs principaux expliquent la double pénalité de la pauvreté :

- Une structure de coût défavorable : le coût unitaire pour l'entreprise est supérieur pour les petites quantités consommées par les ménages pauvres ;
- Une structure de prix défavorable : le mécanisme de tarification est pénalisant pour les petites quantités consommées par les ménages pauvres, compte-tenu du mode d'allocation des coûts indirects ;
- La loi de l'offre et de la demande : le prix de marché unitaire est supérieur pour les petites quantités consommées par les ménages pauvres ;
- Un manque d'équipement (voiture, internet, banque, etc.) ou mauvais profil de risque : nonaccès aux produits / offres plus économiques consommées par les autres clients ;
- Un recul insuffisant pour gérer une information difficile à obtenir, imparfaite ou manquante : réalisation de mauvais arbitrages.

#### **5.1.4 Le changement d'échelle**

Les projets BoP étant très liés aux contextes dans lesquels ils sont mis en place, ils relèvent souvent du cas par cas, il s'agit « de réponses locales à des problèmes locaux » (Perrot, François, 2010). Même lorsqu'une entreprise réussit à mettre au point un modèle rentable et attractif dans un lieu donné, rien ne prouve qu'il fonctionnera aussi bien dans un autre lieu voisin, ni a fortiori dans une autre région ou dans un autre pays, et qu'elle pourra le répliquer pour bénéficier des économies d'échelle. Par exemple, la définition des besoins de logement

peut varier énormément entre deux villes séparées de quelques centaines de kilomètres. Ce qui oblige les entreprises à repartir pratiquement de zéro lors de chaque extension ou “réplication” d'un projet BoP.

Guerin et Le Yaouanq (2012) jugent le changement d'échelle comme étant plus difficile à relever que celui de la rentabilité. En effet, le fonctionnement d'une grande entreprise est basé sur la recherche des économies d'échelle et notamment sur la centralisation des innovations. Or, les projets sociaux présentent des spécificités locales très fortes qui gênent la répliation des innovations.

## **5.2 Les barrières organisationnelles**

Olsen et Boxenbaum (2009) distinguent 3 obstacles principaux au déploiement de projets BoP à grande échelle : les barrières cognitives à la compréhension des enjeux spécifiques des populations pauvres, la difficulté à intégrer des critères extra-financiers dans les incitations des managers et l'inadaptation des méthodes classiques de calcul de la performance des projets.

### **5.2.1 Les barrières cognitives à la compréhension des enjeux spécifiques des populations pauvres**

Les barrières cognitives sont un des obstacles majeurs à la réussite des stratégies BoP. Les managers, souvent originaires des classes privilégiées, ont parfois du mal à identifier les besoins ainsi que les modes de consommation des clients au bas de la pyramide (Khanna, T., Palepu, K. G., & Sinha, J. 2005).

### **5.2.2 La difficulté à intégrer des facteurs extra-financiers dans les incitations des managers**

Dans leur analyse des raisons de l'échec de la mise en place d'une stratégie BoP chez Novozymes, Olsen et Boxenbaum (2009) citent comme première explication les mentalités des directeurs des unités commerciales qui voyaient le programme BoP plus comme une initiative RSE et éthique que comme une véritable opportunité commerciale. Ainsi, pour réussir à instaurer une stratégie performante, la première étape est de convaincre les managers que la stratégie BoP peut être une activité porteuse de croissance et créatrice d'une valeur financière.

D'autre part, la mise en place d'une stratégie BoP ou son développement peuvent être bloqués par de mauvais systèmes de management et de contrôle. En effet, les personnes en charge des projets BoP ont une mission particulièrement difficile ; ils doivent rendre des comptes en termes de rentabilité et d'impact social ; et si l'entreprise ne se dote pas d'un système de

management pertinent et adapté en termes de critères d'évaluation, de régime d'incitation et d'indicateurs de performance, ce genre de poste pourrait être considéré comme un handicap en termes de valorisation de carrière (Guerin, Laurent, et Yves Le Yaouanq, 2012). D'où l'importance de l'instauration de systèmes de contrôle adaptés qui prend en compte le double objectif social et économique d'une stratégie BoP, en vue de motiver les managers.

### **5.2.3 L'inadaptation des méthodes classiques de calcul de performance**

Évaluer la performance des projets est indispensable à la fois pour l'entreprise et pour les populations visées. Les entreprises doivent se doter d'outils de calcul de performance mesurant à la fois la performance économique et la performance sociale en vue d'identifier les bonnes pratiques, de mieux comprendre les mécanismes efficaces de sortie de la pauvreté et de maximiser le processus d'apprentissage (Duflo E., Kremer M., 2005). Cependant les méthodes classiques de calcul de performance ne sont pas adaptées aux spécificités des programmes BoP. En effet, la mesure de la performance est essentiellement économique et les entreprises n'ont pas les outils pour mesurer leur impact social. D'où la nécessité de voir émerger des organismes de mesure d'impact social indépendants et crédibles, pour une mesure objective et fiable.

### **5.3 Quelles solutions ?**

Les barrières à l'accessibilité des produits sont importantes, qu'elles soient financières, sociales ou physiques, et les coûts et investissements afférant à la mise en place des marchés BoP sont élevés. En effet, une démarche de construction de marchés génère un certain nombre de coûts et d'investissements dans le tissu économique local spécifiques à cette approche entrepreneuriale, que l'on peut regrouper en trois catégories : les coûts liés à l'éducation et la sensibilisation du consommateur, les investissements dans la construction de l'écosystème (distributeurs, producteurs, etc.), et enfin, les investissements dans le capital de la structure.

Pour aider les entreprises à surmonter les difficultés liées au BoP et relever le défi de la rentabilité, London et Hart mettent en avant quelques facteurs clés de succès<sup>3</sup> :

- Collaborer avec des partenaires non traditionnels : ONG et acteurs locaux en particulier, car ils ont une bonne connaissance du contexte. Les partenaires traditionnels n'ont pas forcément l'expertise nécessaire pour comprendre le BoP. Les entreprises peuvent chercher auprès des ONG et des bailleurs de fonds non seulement les compétences qui leur manquent mais aussi

---

<sup>3</sup> London, Ted, et Hart S., 2004. « Reinventing Strategies for Emerging Markets: Beyond the Transnational Model ». *Journal of International Business Studies*, vol. 35, no 5, Sept, p. 350-370.

une participation financière, en particulier pour couvrir les coûts de sensibilisation, d'éducation et de marketing social.

- Co-crée les solutions avec la population BoP, en construisant les programmes du bas vers le haut (bottom-up) : Les projets sont plus à même de réussir si les clients BoP eux-mêmes participent à l'élaboration de l'offre (Simanis E. & Hart S., 2008).
- « Social embeddedness » ou la capacité de créer un avantage compétitif basé sur une intégration profonde dans le tissu local. Au lieu de se concentrer sur les lacunes de l'environnement institutionnel et commercial local et d'essayer de les corriger, les entreprises doivent construire une stratégie qui se concentre sur les ressources locales existantes et sur des partenariats locaux durables et variés.

Aussi, les entreprises doivent se doter d'un système de management et de contrôle adapté aux projets BoP, avec des outils de calcul de performance mesurant à la fois la performance économique et la performance sociale des stratégies BoP en vue de maximiser le processus d'apprentissage. En effet, la gouvernance des projets et en particulier la définition des objectifs des programmes a une importance cruciale pour le succès des stratégies BoP (Guerin, Laurent, et Yves Le Yaouanq, 2012).

## Conclusion

Base/Bottom of the Pyramid (BoP), le bas ou la base de la pyramide est un concept qui propose une nouvelle approche pour éradiquer la pauvreté : intégrer "les pauvres" à des logiques économiques et non plus d'assistanat, en créant des scénarios gagnant-gagnants, qui intègrent la base de la pyramide économique tout en permettant aux entreprises de proposer des biens et services rentables. Les entreprises sont donc amenées à s'intéresser à des populations qu'elles n'avaient jamais prises en compte auparavant et à dialoguer avec de nouveaux partenaires. Tout ceci est de nature à générer énormément d'innovation, aussi bien technique que sociale. La littérature a évolué et plusieurs auteurs ont émis de nouvelles propositions pour toucher efficacement la population BoP et contribuer à la lutte contre la pauvreté, en prônant la création de nouvelles stratégies permettant la conception de produits adaptés aux conditions de vie des populations BoP. Il ne s'agit pas de transposer des modèles d'affaires des marchés développés aux marchés en développement mais de repenser l'intégralité des politiques commerciales et marketing. Aussi, la population BoP n'est plus réduite à un consommateur à qui une entreprise vend des produits, mais aussi un entrepreneur, un producteur qui peut contribuer à la création de valeur. Il doit ainsi être intégré dans l'activité, et considéré comme un partenaire commercial à part entière. En effet, il est nécessaire de chercher la co-crédation de valeur afin d'être efficace sur les marchés BoP. Les populations locales doivent donc être intégrées dans la chaîne de valeur des entreprises pour atteindre un double objectif : rendre accessible des produits de première nécessité et offrir des activités génératrices de revenus aux populations. La création de partenariats locaux peut favoriser l'intégration des populations locales dans la chaîne de valeur.

Les modèles d'analyse des stratégies BoP présentés dans cet article sont assez complémentaires : Le modèle des 4A's développé par Anderson et Billou (2007) permet la construction d'un mix marketing adapté au BoP, le modèle de Schrader et al. (2012) est un guide dans la conduite d'un diagnostic stratégique BoP, le modèle de Gollakota et al. (2010) propose un management par les coûts et bénéfices qui ne restreint pas le BoP à sa seule fonction de consommateur, le modèle de Perrot (2011) offre un cadre d'analyse permettant de questionner les frontières établies de la firme et son système de contrôle managérial, et enfin le modèle de Martinet et Payaud (2010) émet un système de propositions qui appréhende la réussite d'une stratégie BoP selon sa relation avec l'écosystème local. Ce dernier modèle comprend plusieurs composantes des modèles précédemment exposés, et fait référence à

plusieurs approches théoriques. Il paraît davantage approprié au marché BoP du fait de son design systémique, et son système de propositions concrètes.

Les connaissances partagées par ce chapitre pourrait contribuer à ouvrir la voie à plusieurs développements futurs autour du BoP. Leur validation à travers des expériences professionnelles et des études empiriques au niveau de différents contextes et secteurs d'activités peuvent prendre la forme de plusieurs projets et initiatives :

- Faire connaître davantage les marchés BoP, leurs enjeux et leurs caractéristiques spécifiques afin de maximiser le processus d'apprentissage pour les organisations qui décident de s'intéresser à la base de la pyramide ;
- Approfondir l'évaluation, dans le contexte marocain, de la validité de la proposition BoP selon laquelle les entreprises peuvent à la fois générer de nouveaux revenus et contribuer à réduire la pauvreté, en développant des offres de produits et de services adaptées aux personnes à faibles revenus ;
- Analyser plus finement les business-models visant à cibler la population à la base de la pyramide économique, en vue d'offrir aux organisations une approche plus systématique pour analyser et comprendre les spécificités du BoP ;
- Explorer les changements organisationnelles et stratégiques, parfois profonds et douloureux, nécessaires pour réussir sur les marchés BoP.

L'objectif commun de toutes ses projets et initiales est, d'une part d'enrichir et renforce le fondement théorique du modèle managérial BoP , et d'autres parts, de donnera l'impulsion à un engagement plus actif des entreprises dans la construction des écosystèmes capables de créer de la valeur, de développer des performances sociales à la base de pyramide économique, de co-crée des marchés inclusifs et de participer à lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale.

In fine, la pensée stratégique proposée par le concept Base/Bottom of the pyramide (BoP) permet de réinventer les modèles de management de la durabilité dans un contexte d'autorité des risques systémiques, tel que Covid-19. Elle offre un cadre de valorisation de l'impact social et sociétal en tant qu'inducteur de résilience et de développement durable notamment pour dans les pays en voie de développement.



## Bibliographie

1. Amartya Sen., 1992. *Inequality Reexamined*. Clarendon Press.
2. Anderson, J., et N. Billou, 2007. Serving the world's poor: innovation at the base of the economic pyramid, *Journal of Business Strategy*, 28: 2, 14–21.
3. Armendariz, B. and J. Morduch, 2005. *The Economics of Microfinance*, The MIT Press.
4. Austin J. E., 2000 Strategic collaboration between nonprofits and business. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*; 29 : 69.
5. Banerjee A., Duflo E., 2011. *Poor Economics. A Radical Rethinking of the Way to Fight Global Poverty*. Public Affairs.
6. Capron, M., & Petit, P., 2011. Responsabilité sociale des entreprises et diversité des capitalismes. *Revue de la régulation*, 9(1er semestre / Spring 2011), 23.
7. Daley-Harris, 2007. State of the Microcredit Summit Campaign Report, Microcredit Summit Campaign.
8. Dalsace, Frédéric, et David Ménascé, 2010. « Structurer le débat 'entreprises et pauvretés' : Légitimité, intérêt, modalité, efficacité ». *Revue Française de Gestion*, no 208-209, Sept, p.15 44.
9. Duflo E., Kremer M., 2005. "Use of Randomization in the Evaluation of Development Effectiveness", *Evaluating Development Effectiveness*, Feinstein O., Ingram G.K., Pitman G.K., editors, New Brunswick, NJ, Transaction Publishers, 2005, p. 205-32.
10. Easterly, W., 2006. *The white man's burden: Why the west's efforts to aid the rest have done so much ill and so little good*. New York : Penguin Press.
11. Garrette B. et Karnani A., 2010 « Challenges in Marketing Socially Useful Goods to the Poor », *California Management Review*, vol. 52, n°4;
12. Gollakota, K., Gupta, et J. T. Bork, 2010. Reaching customers at the base of the pyramid—a two-stage business strategy, *Thunderbird International Business Review*, 52: 5, 355–
13. Goodpaster, K.E., 1983. The concept of corporate responsibility. *Journal of Business Ethics*. 2(1):1-22.
14. Gradl, C., A. Krämer, et F. Amadigi, 2010. Partner Selection for Inclusive Business Models: *Greener Management International*, 56, 25–42.
15. Guerin, Laurent, et Yves Le Yaouanq, 2012. « Les grandes entreprises et la base de la pyramide, les promesses à l'épreuve des faits ». *Le journal de l'école de Paris du management*, no 97, Mai, p. 8-14.
16. Guerin, Laurent, et Yves Le Yaouanq, 2012. « Les grandes entreprises et la base de la pyramide, les promesses à l'épreuve des faits ». *Le journal de l'école de Paris du management*, no 97, Mai, p. 8-14.
17. Guerin, Laurent, et Yves Le Yaouanq, 2012. « Les grandes entreprises et la base de la pyramide, les promesses à l'épreuve des faits ». *Le journal de l'école de Paris du management*, no 97, Mai, p. 8-14.
18. Hart, S. L., et F. Casado Caneque, 2015. *Base of the Pyramid 3.0: Sustainable Development Through Innovation & Entrepreneurship*, Broché.
19. Hummels H., 1998. Organizing ethics: A stakeholder debate. *Journal of Business*

Ethics, vol. 17, n°13 (1998), p. 1403-1419.

20. Karnani A., 2007. The Mirage of Marketing to the Bottom of the Pyramid: How the private sector can help alleviate poverty, *California Management Review*, 49: 4.
21. Karnani A., 2007. The Mirage of Marketing to the Bottom of the Pyramid: How the private sector can help alleviate poverty, *California Management Review*, 49: 4.
22. Karnani A., 2009. "Romanticizing the Poor", *Stanford Social Innovation Review*, Winter.
23. Khanna, T., Palepu, K. G., & Sinha, J. 2005. Strategies That Fit Emerging Markets. *Harvard Business Review*.
24. Kharas, H., 2007. The New Reality of Aid. Development's Changing Face: New Players, Old Challenges, Fresh Opportunities, Brookings.
25. Kotler, P., 1967. *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
26. Kubzansky, M., A. Cooper, et V. Barbary, 2011. *Promise and Progress: Market-Based Solutions to Poverty in Africa*, Monitor Group, Cambridge, MA.
27. Kurucz, E. C., Colbert, B. A., & Wheeler, D., 2008. The Business Case for Corporate Social Responsibility. *The Oxford Handbook on Corporate Social Responsibility* (p. 83-112). Oxford University Press.
28. London, Ted, et Hart S., 2004. « Reinventing Strategies for Emerging Markets: Beyond the Transnational Model ». *Journal of International Business Studies*, vol. 35, no 5, Sept, p. 350-370.
29. Mahieu, F.-R., 1996. *Institutions et marchés du développement. Question de développement*. Paris, L'Harmattan.
30. Martinet, A. C., et M. A. Payaud, 2010. La stratégie BoP à l'épreuve des pauvretés : une modélisation dialogique, *Revue française de gestion*, n° Spécial "Entreprise et Pauvreté", vol. 36, n° 208-209, p. 63-81.
31. Mendoza R.U., 2011. «Why do the poor pay more? Exploring the poverty penalty concept», *Journal of International Development*, vol.23, 1-28.
32. Olsen M. & Boxenbaum E., 2009, "Bottom of the Pyramid: Organization barriers", *California Management Review*, vol. 51, n° 4, p. 100-125.
33. Olsen M. & Boxenbaum E., 2009, "Bottom of the Pyramid: Organization barriers", *California Management Review*, vol. 51, n° 4, p. 100-125.
34. Payaud, M. A., 2014. *Management stratégique BoP : une modélisation à l'épreuve d'une recherche-intervention chez Nestlé Cameroun: BoP*, 18, 212-228.
35. Perrot, François, 2010. « Vers la construction des marchés au bas de la pyramide, Implications sur la gestion et le financement des projets ». *Revue française de gestion*, no 208-209, Sept, p.45-61.
36. Perrot, François, 2010. « Vers la construction des marchés au bas de la pyramide, Implications sur la gestion et le financement des projets ». *Revue française de gestion*, no 208-209, Sept, p.45-61.
37. Perrot, François, 2010. « Vers la construction des marchés au bas de la pyramide, Implications sur la gestion et le financement des projets ». *Revue française de gestion*, no 208-209, Sept, p.45-61.

38. Perrot, François, 2010. « Vers la construction des marchés au bas de la pyramide, Implications sur la gestion et le financement des projets ». *Revue française de gestion*, no 208-209, Sept, p.45-61.
39. Perrot, François, 2011. *Multinational Corporations at The Base of The Economic Pyramid: A Strategic Analysis Framework*, Ecole Polytechnique ParisTech.
40. Porter M , Kramer M., 2011. *Creating Shared value. How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth*. Harvard Business Review.
41. Porter M, Kramer M., 2006. *Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. Harvard Business Review.
42. *Poverty & Shared Prosperity 2018: Piecing Together the Poverty Puzzle*, World Bank Group
43. Prahalad C.K. et Hart S., 2002. “The fortune at the bottom of the pyramid”, *Strategy + Business*, No 26 (First Quarter), p. 2-14.
44. Prahalad C.K. et Hart S., 2002. “The fortune at the bottom of the pyramid”, *Strategy+Business*, No 26 (First Quarter), p. 2-14.
45. Prahalad C.K. et Hart S., 2002. “The fortune at the bottom of the pyramid”, *Strategy+Business*, No 26 (First Quarter), p. 2-14.
46. Prahalad CK., 2004. *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits*. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing.
47. Sachs J., 2005. *The end of Poverty: Economic Possibilities for Our Time*. New York: Penguin Press.
48. Santos F, 2009. *A positive theory of social entrepreneurship*, INSEAD Working paper Series.
49. Schrader, C., J. Freimann, et S. Seuring, 2012. *Business Strategy at the Base of the Pyramid*, *Business Strategy & the Environment* (John Wiley & Sons, Inc), 21: 5, 281–298.
50. Simanis E. & Hart S., 2008. *Base of the Pyramid Protocol: Toward Next Generation BoP Strategy*, Second Edition.
51. Simanis E. & Hart S., 2008. *Base of the Pyramid Protocol: Toward Next Generation BoP Strategy*, Second Edition.
52. Simanis, E., 2009. *At the Base of the Pyramid*, *The Wall Street Journal*. October 26, 2009
53. Simons, R., 1995. *Levers of control: How Managers use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press.
54. Soto H., 2000. *The Mystery of Capital: Why Capitalism Triumphs in the West and Fails Everywhere Else*. Basic Books.
55. Stiglitz Joseph E., 2019. *Peuple, pouvoir & profits*. Aux éditions Les liens qui libèrent (LLL)
56. Vogel D., 2005. *The market for virtue – the potential and limits of corporate social responsibility*. Brookings Institution Press.

**QUEL ECOSYSTEME POUR UN REGIME PERFORMANT DE  
RESOLUTION DES CRISES FINANCIERES AU MAROC ?**

**WHAT ECOSYSTEM FOR AN EFFECTIVE FINANCIAL  
CRISIS RESOLUTION REGIME IN MOROCCO ?**

Par

**Dr. CHAGAR Hassan**

Enseignant chercheur intervenant au Groupe ISCAE Maroc  
Directeur de thèses professionnelles  
Exécutive MBA Groupe ISCAE (Accrédité AMBA)  
hchagar@iscaextra.net

et

**BOULMANE Insaf**

Lauréate Exécutive MBA Groupe ISCAE (Accrédité AMBA)  
Groupe ISCAE- Maroc  
i.boulmane@gmail.com

## Résumé

La crise financière et économique qui a éclaté en 2008 a mis en évidence l'importance des coûts économiques et sociaux que peuvent engendrer ces crises, incitant ainsi les instances internationales et les autorités de plusieurs pays à mettre en place des cadres de résolution pour les endiguer. L'objectif assigné à ce travail est d'apporter aux parties intéressées de la résolution des crises financières une étude théorique et pratique sur les régimes de résolution de ces crises et leur performance. Pour ce faire, nous traitons du champ de gestion des crises financières et des déterminants de la performance, ainsi que des prérequis pour un régime efficace de résolution des crises financières. Nous proposons un repère de bonnes pratiques pour les autorités souhaitant se doter d'un régime de résolution des crises performant et évaluons le cadre actuel marocain de résolution des crises financières à la lumière des meilleures pratiques à l'échelle internationale et les apports des nouvelles applications du concept des écosystèmes dans le domaine managérial.

**Mots clés:** crise financière ; système financier ; performance ; business écosystème ; résolution de crise.

## Abstract

The latest financial and economic crisis of 2008 revealed how important are the economical and social costs of these crises, encouraging international organizations and national financial bodies to draw up and implement resolution frameworks to deal with these crises.

The purpose of this work is to give resolution stakeholders a study of theory and practice for an efficient financial crisis management framework. For this end, we deal with fields of financial crises management and key drivers of performance. We describe the prerequisites for developing an efficient financial crisis management framework. We try to give markers of best practices for policy makers and authorities seeking to establish an efficient financial crisis management framework, then we assess the current morrocan crisis management mechanisms in the light of international best practices and the contributions of new applications of the concept of ecosystems in the managerial field.

**Key words:** financial crisis ; financial system ; performance ; business ecosystem ; crisis resolution.

## Introduction

Le monde vit aujourd'hui dans un environnement de plus en plus incertain et ambigu, marqué par la survenance de crises souvent imprévisibles, à l'instar de la crise financière éclatée aux États-Unis en 2007-2008, avant de devenir une crise planétaire, ou celle liée au Covid-19 qui s'est déclenchée en Chine à fin 2019, avant de retentir quelques mois plus tard sur toute l'économie mondiale. De ce fait, les autorités publiques et notamment celles financières sont interpellées pour mettre en place des mécanismes permettant de bien gérer ces crises afin d'en limiter les conséquences sur la performance économique.

Au niveau du secteur financier, la crise financière de 2007-2008 a démontré que les crises peuvent avoir des effets dévastateurs sur la sphère financière, mais aussi sur la sphère réelle. Les décideurs n'ayant pas été suffisamment préparés à une crise d'une telle ampleur, ils ont eu recours à des solutions ad hoc qui paraissaient, à cette époque, pragmatiques telles que l'appel aux deniers publics pour financer les opérations de sauvetage de certains établissements financiers défaillants, l'assouplissement de la politique monétaire afin de permettre aux banques de continuer à financer l'économie ou encore la mise en œuvre de mesures non conventionnelles par les banques centrales consistant, par exemple, en l'acquisition d'instruments de dettes afin de soutenir l'investissement.

Toutefois, en dépit des solutions de gestion de crise précitées qui avaient été adoptées par les autorités, des incertitudes avaient continué de planer sur la solidité du secteur financier et de l'économie mondiale. En effet, dans son rapport sur les perspectives de l'économie mondiale publié, au lendemain de la crise, en 2009, le Fonds Monétaire International avait qualifié les mesures mises en œuvre par les décideurs de peu orthodoxes et sans effets sur les marchés financiers. Ceci a mis en évidence la nécessité de mettre en place des régimes efficaces destinés à la résolution des crises financières si elles devaient survenir, qui permettent d'optimiser la gestion des crises, tout en minimisant autant que faire se peut le recours aux contribuables et de contribuer par ricochet au maintien de la stabilité du système financier.

C'est dans ce contexte que les décideurs du G20 se sont accordés lors du sommet de Londres en 2009 pour accélérer la mise en œuvre d'un plan d'action commun visant à prévenir et limiter les conséquences de nouvelles crises financières. Celui-ci s'articulait autour de plusieurs composantes dont notamment le rétablissement de la croissance, de la confiance et de l'emploi, la réforme des institutions financières internationales et le renforcement de la régulation et supervision financières.

Pour ce qui est du renforcement de la régulation financière, les réformes proposées par les décideurs du G20 visaient l'atteinte de plusieurs objectifs dont entre autres, la mise en place de meilleures procédures pour la gestion de crise, par exemple la conduite d'exercices de simulation de crises avancés et la planification d'une gestion de crise transfrontière, et un renforcement de la coopération sur la régulation, via des évaluations conjointes des risques systémiques, des alertes précoces, du contrôle et du règlement des défaillances des entreprises transfrontières (Jaime Caruana, 2009).

Au niveau des instances internationales, la transposition de ces objectifs s'est faite essentiellement à travers l'intégration de la dimension macroprudentielle au niveau des normes. En effet, le Comité de Bâle sur le Contrôle Bancaire a posé les jalons de la réforme Bâle III qui avait pour objectif d'améliorer la résilience des banques d'importance systémique, dont notamment celles qui le sont à l'échelle mondiale. Une nouvelle instance internationale a été instituée, en 2009, pour élaborer et coordonner la mise en œuvre des réformes internationales visant à maintenir la stabilité du système financier mondial. Il s'agit du Conseil de Stabilité Financière qui a édicté plusieurs réformes dont notamment la définition de principes devant être mis en place par les différentes juridictions afin d'assurer une résolution efficace des institutions financières défaillantes.

Sur les plans domestiques à l'échelle internationale, plusieurs juridictions aussi bien avancées qu'émergentes se sont dotées de dispositifs ayant trait au maintien de la stabilité financière et à la résolution des crises financières. C'est ainsi qu'ont vu le jour les lois Dodd Franck et la règle Volker aux Etats-Unis, le Financial Services Act au Royaume-Uni et la Directive pour le redressement et la résolution des établissements de crédit et des entreprises d'investissement en Europe qui consacrent une place prépondérante à la problématique de la résolution de la crise.

C'est dans ce contexte caractérisé par les incertitudes, qu'une nouvelle mission fondamentale consistant en la contribution à la stabilité du système financier, a été assignée aux autorités financières au Maroc. L'exercice de cette nouvelle mission requiert des autorités la mise en place de mécanismes performants permettant d'anticiper et de gérer les crises pesant sur le système financier, dont notamment celles qui pourraient menacer sa stabilité.

Une institution financière n'agit pas seule sur le marché, dans la mesure où celle-ci est interconnectée avec les institutions similaires aussi bien à l'échelle domestique qu'à l'échelle internationale ainsi qu'avec les autres institutions financières composant le secteur financier.

De ce fait, la gestion des crises pouvant les impacter nécessiterait la mise en place d'un écosystème mobilisant l'ensemble des parties intéressées d'une éventuelle résolution pouvant toucher le secteur financier marocain.

Les conséquences des crises précitées peuvent être sismiques et très coûteuses aussi bien sur le plan de la performance économique que sur les budgets des États. Les coûts de la résolution des banques s'estiment en moyenne à 6,8% du Produit Intérieur Brut (PIB) et peuvent atteindre jusqu'à 57% du PIB, et dépassent souvent le seuil de 40% du PIB, tel a été le cas en Chili et en Argentine dans les débuts des années 80 et en Islande et Irlande en 2008 (Laeven et Valencia, 2013). Il serait donc important de mettre en place des dispositions qui permettent d'anticiper et de préparer la gestion de ces crises afin d'en minimiser les impacts.

Une première revue des dispositifs encadrant la résolution des crises financières au Maroc qui a semblé indiquer, l'absence d'une autorité explicitement chargée du mandat de la résolution des dites crises. Aussi, un premier examen documentaire du cadre réglementaire se rapportant à la résolution des crises financières ne nous a pas permis d'identifier une loi ou texte réglementaire dédié à cette problématique, à l'instar d'autres juridictions, dont à titre d'exemple celles situées dans les pays de la zone euro.

Eu égard à la multiplicité des intervenants au niveau du secteur financier qui incluent entre autres, les banques, les assurances, les organismes de prévoyance sociale, les OPCVM et les organismes qui les régulent, la résolution des crises financières devrait impliquer l'ensemble de ces acteurs qui peuvent être considérés en tant qu'écosystème.

La considération de ces constats nous a appelés à émettre les interrogations suivantes :

1. Quelles sont les caractéristiques des crises financières et quels sont leurs impacts sur la performance ?
2. Quels sont les déterminants de la performance et comment la mesurer ?
3. Quels sont les prérequis pour un régime de résolution de crise performant et comment évaluer cette performance ?
4. Quels peuvent être les apports d'un management par écosystème en matière d'optimisation de la performance de la gestion des crises financières ?

En somme, nous proposons d'apporter, à travers les interrogations précitées, des réponses à une problématique centrale qui s'intitule : « **Quel écosystème pour un régime performant de résolution des crises financières au Maroc ?** »

Nous apportons des éléments de réponse à ces questions, en examinant, dans un premier temps, les caractéristiques du secteur financier marocain et les principaux déterminants des crises



financières tout en identifiant les principales parties intéressées impliquées dans la résolution des crises financières. Nous nous intéressons aux déterminants de la performance des organisations et analysons les apports du concept écosystème dans la collaboration des différentes parties intéressées impliquées dans la résolution des crises financières et dans le management de la performance. Nous procédons, par la suite, à l'évaluation du cadre marocain actuel de résolution des crises financières à la lumière des meilleures pratiques à l'échelle internationale. Ensuite, nous essayons de démontrer que la mise en place d'un régime de résolution des crises financières n'est pas du ressort d'une seule autorité, mais c'est l'affaire de plusieurs parties prenantes ce qui requiert la coordination de leurs contributions. Nous nous interrogeons sur les apports éventuels du management par écosystème pour coordonner les contributions des différentes parties intéressées de la résolution des crises financières. Enfin, nous tentons de proposer les jalons prioritaires d'un régime consolidé permettant de procéder à une résolution efficace des crises financières.

### **1. Les institutions financières, principale composante du système financier marocain**

Le système financier joue un rôle capital dans le développement et la prospérité des économies des pays, en permettant de la financer à travers l'orientation de l'épargne vers des agents économiques en besoin de financement. Toutefois, le fonctionnement de ce système peut parfois être perturbé en raison de chocs endogènes ou parfois exogènes ou les deux à la fois, induisant des conséquences néfastes aussi bien sur la solidité de ce système que sur l'économie réelle, qui peuvent même se transporter au-delà des frontières.

En effet, la crise financière déclenchée en 2007-2008 au niveau du secteur financier aux États-Unis a eu des conséquences sans précédent sur les agrégats de l'économie mondiale qui ont été négativement impactés, dont entre autres, les flux de capitaux étrangers qui ont enregistré une baisse de 90% au lendemain de la crise (Tooze, 2018). Cette crise sans précédent a donné lieu à la mise en œuvre de plusieurs mesures de sauvetage du secteur financier dans plusieurs pays. D'ailleurs, Adam Tooze fait remarquer dans son ouvrage *Crashed* que « *la crise financière de 2008 donne lieu à une intervention publique sans équivalent dans l'histoire du capitalisme. En dehors des périodes de guerre, jamais les États ne sont intervenus aussi vite et aussi vigoureusement* ».

A la lumière de ces faits, nous essaierons de nous intéresser, aux fondements théoriques des crises financières et nous essaierons d'apporter quelques éléments de réponse à nos questions sur les caractéristiques des crises financières leurs impacts sur la performance et sur les déterminants de la performance et comment la mesurer ?

Si les crises financières semblent avoir des conséquences importantes sur l'économie, il est important de les comprendre en s'intéressant aux mécanismes qui les sous-tendent, à leurs différentes catégories ainsi qu'aux mécanismes de transmission de leurs conséquences. Cette compréhension resterait incomplète si nous ne nous intéressons pas de près au système financier pour identifier ses composantes et comprendre comment il est structuré et régulé.

Le secteur financier marocain est assez développé et représente près de deux fois le PIB en 2017<sup>1</sup>. Il est composé de plusieurs institutions financières qui peuvent être regroupées en 3 catégories, à savoir les banques qui représentent 58% du secteur financier, les compagnies d'assurances qui en représentent 9% et les caisses de retraite qui forment 14% de ce secteur. Les Organismes de Placement Collectif en Valeurs Mobilières sont des véhicules qui représentent 19% du secteur financier en termes de total des actifs.

Le secteur financier marocain est dominé par le secteur bancaire dont les actifs pèsent 1,2 fois le PIB généré par l'économie marocaine en cette même année. Celui-ci reste prédominé par les banques qui en représentent 89% avec 24 banques, dont 5 participatives. Les autres établissements et organismes assimilés représentent des parts variant entre 1% et 3%, avec une part de 3% chacune pour les banques off shore, les sociétés de crédit à la consommation et les sociétés de crédit-bail. Les associations de microcrédit et les autres établissements assimilés représentent des parts de 1% chacun.

Le secteur assurances a lui aussi enregistré de fortes progressions au cours des dernières années et présente actuellement une part significative du secteur financier avec 9%. Il comprend 23 compagnies d'assurances, dont 8 pratiquant les opérations vie et non-vie et 15 compagnies spécialisées et est fortement concentré.

Les actifs des caisses de retraite représentent 14% du système financier marocain. Le Maroc compte six régimes de retraite à savoir, le régime des pensions civiles et militaires de la Caisse Marocaine des Retraites, le régime général du Régime Collectif d'Allocation de Retraite, le Régime général de la sécurité sociale de la Caisse Nationale de la Sécurité Sociale, ainsi que deux régimes internes à des institutions publiques marocaines.

Les institutions financières au Maroc sont interdépendantes les unes vis-à-vis des autres, du fait de l'importance des transactions qu'elles réalisent au niveau du marché, dont notamment celui interbancaire. Elles sont également reliées à travers les liens capitalistiques et relations intragroupes qui sont importants au niveau de certains groupes financiers. A titre d'exemple,

---

<sup>1</sup>Les chiffres mentionnés dans ce paragraphe sont calculés par l'auteur en se basant sur des données collectées au niveau des sites : [www.acaps.ma](http://www.acaps.ma), [www.ammc.ma](http://www.ammc.ma), [www.bkam.ma](http://www.bkam.ma), [www.hcp.ma](http://www.hcp.ma).

l'exposition des assurances sur les banques est importante et représente 12% de leurs emplois (Bank Al-MAGrib, rapport sur la stabilité financière, 2018).

Les interconnexions précitées ne se limitent pas aux institutions financières à l'échelle nationale, mais concernent également d'autres institutions implantées à l'étranger, notamment en Afrique. En effet, les institutions financières ont entamé une stratégie d'expansion à l'international, dont notamment les banques qui sont aujourd'hui présentes à l'étranger, à travers 46 filiales et 17 succursales à fin 2018, dans 7 pays en Europe et 27 en Afrique. Ces activités à l'international contribuent fortement à l'activité de leurs maisons mères à hauteur de 24% et aux résultats à hauteur de 30%.

## **2. Plusieurs parties prenantes interviennent dans la régulation du système financier**

Le secteur financier marocain est régulé par plusieurs institutions et autorités reprises dans les paragraphes ci-dessous.

Le ministère des Finances est le département responsable du contrôle et de la gestion des finances publiques de l'État. Ses fonctions consistent notamment à préparer la loi des finances et la loi de règlement de cette loi précitée, à contrôler sa mise en oeuvre, à définir les politiques fiscale et douanière de l'État, à contrôler leur application et à assurer la perception des recettes publiques et le paiement des dépenses publiques.

Bank Al-Maghrib est la banque centrale et l'autorité de réglementation et de surveillance prudentielle du secteur bancaire. Les objectifs de BAM sont définis dans la loi 76-03 portant son statut et ses objectifs principaux incluent la garantie de la stabilité des prix ainsi que le bon fonctionnement du marché monétaire et du système bancaire. La loi 103-12 relative aux établissements de crédit et organismes assimilés lui confère des pouvoirs en matière de surveillance macroprudentielle et de redressement et de résolution des opérations bancaires.

La Société Marocaine de Gestion des Fonds de Garantie des Dépôts Bancaires (SGFG) gère les fonds de garantie collectifs pour les dépôts des banques conventionnelles et des banques participatives (articles 67, 128 et 129 de la loi 103-12 précitée). Elle vise principalement à indemniser les déposants en cas d'indisponibilité de leurs dépôts ou de leurs fonds remboursables, elle peut également, dans des circonstances exceptionnelles et à titre préventif, octroyer des concours remboursables ou prendre une participation dans le capital d'une banque défaillante. Cette décision est prise après avis de BAM et à condition que la banque assistée ait adopté des mesures de recouvrement jugées acceptables. La SGFG peut également agir en tant qu'Administrateur Provisoire dans le cadre d'une résolution bancaire.

L'Autorité Marocaine du Marché de Capitaux (AMMC) anciennement appelée Conseil Déontologique en Valeurs Mobilières (CDVM) a été créée en vertu de la loi 43-12 relative à l'Autorité Marocaine du Marché de Capitaux, en tant qu'entité juridique publique dotée d'une autonomie financière et soumise au contrôle d'un auditeur nommé par le ministère des Finances. L'AMMC a pour objectif d'assurer la protection de l'épargne investie dans des instruments financiers conformément au principe de l'égalité de traitement, de la transparence, de l'intégrité des marchés des capitaux et de la protection des investisseurs. Pour ce faire, elle contrôle notamment les activités des sociétés de bourses et de la société gestionnaire de la bourse, des Organismes de Placements en Valeurs Mobilières (OPCVM) ainsi que leurs sociétés de gestion et de leurs dépositaires, du dépositaire central, des Fonds de Placement Collectif en Titrisation, et des organismes de placement en capital risque.

L'Autorité de Contrôle des Assurances et de la Prévoyance Sociale (ACAPS) a été créée en vertu de la loi 64-12 relative à l'ACAPS, en tant qu'entité juridique publique dotée d'une autonomie financière. Elle a pour mission de superviser les compagnies d'assurance et les régimes de retraite. Cette autorité a succédé à la Direction des Assurances et de la Prévoyance Sociale qui était interne au Ministère de l'Économie et des Finances.

La loi 103-12 relative aux établissements de crédit et organismes assimilés de 2014 a institué un comité prénommé « Comité de Surveillance et de Coordination du Risque Systémique : CCSRS » qui a pour mission d'assurer la surveillance macroprudentielle du secteur financier. Celui-ci est composé de Bank Al-Maghrib, le Ministère de l'Économie et des Finances, l'Autorité de Contrôle des Assurances et de la Prévoyance Sociale et l'Autorité Marocaine du Marché des Capitaux. Ce comité est chargé de l'identification et de l'évaluation des risques systémiques (notamment en coordonnant la surveillance des entités contrôlant des conglomérats financiers). Les superviseurs se rencontrent également, sans le Ministère de l'économie et des Finances, afin de coordonner la supervision et la gestion de crise de leurs entités respectives, y compris dans un contexte transfrontalier. Ce comité constitue également un forum pour l'échange d'informations dans des circonstances normales et de crise.

La Société Marocaine de Gestion des Fonds de Garantie des Dépôts Bancaires occupe elle aussi un rôle capital en matière de résolution des crises financières, en accordant des concours bancaires ou en prenant des participations des banques traversant des difficultés ou en procédant à l'indemnisation des déposants des banques déjà défailtantes.

Ainsi, les principales parties prenantes qui pourraient être impliquées dans un régime de résolution de crise seraient, Bank Al-Maghrib, la SGFG, le Ministère des Finances ainsi que les autres membres du Comité de Coordination et de Surveillance des Risques Systémiques.

### **3. Les crises financières et leurs conséquences sur la performance**

Les crises financières, bien qu'assez répandues, elles sont celles les moins bien élucidées (Claessens et Kose, 2013). Les impacts considérables de ces crises sur les sphères financière et réelle ont mis en évidence l'importance d'une bonne compréhension des crises. Dans ce contexte, ont été réalisés plusieurs travaux portant sur l'analyse approfondie des déclencheurs et des conséquences des crises ainsi que sur les régimes à mettre en place pour préparer les interventions en cas de leur survenance. Lesdites analyses continuent d'alimenter les débats des instances internationales et des décideurs au niveau de plusieurs juridictions à l'échelle domestique.

Si la littérature a permis de mettre la lumière sur certains facteurs déclencheurs des crises financières, elle n'a toutefois pas permis d'identifier définitivement leurs causes profondes. Les théories développées pour expliquer les causes sous-jacentes des crises ont souligné que plusieurs facteurs fondamentaux, tels que les déséquilibres macroéconomiques, chocs internes ou externes sont souvent observés lors des crises, pour autant, de nombreuses questions restent en suspens sur les causes exactes des crises. En effet, des facteurs « irrationnels » peuvent parfois être à l'origine de crises financières, telles que les phénomènes de ruées soudaines, les effets de contagions sur les marchés financiers, les bulles de crédits ou les bulles immobilières. En effet, la notion de « esprit animal » en tant que source de mouvement des marchés financiers occupe depuis longtemps une place importante dans la littérature tentant d'expliquer les crises (Keynes, 1930; Minsky, 1975; Kindleberger, 1978 ; Tooze, 2018).

Les crises financières qui se sont succédé bien que différentes, elles ont des points communs et ont été généralement précédées par une augmentation du volume du crédit, un assouplissement des conditions d'octroi de crédit, un effet de levier important ou des augmentations au niveau du prix des actifs qui s'écartent fortement des fondamentaux (Claessens et Kose, 2013, Reinhart et Rogoff, 2010, Dell'Ariccia, Igan et Laeven, 2012, Demirgüç-Kunt et Detragiache, 1997, Borio et Lowe, 2002, Schularick et Taylor, 2009, McKinnon et Pill, 1997, Minsky, 1977).

Les crises financières peuvent être identifiées à travers des critères quantitatifs ou à travers la succession chronologique d'évènements (Reinhart and Rogoff, 2009). Le premier groupe intègre les *crises monétaires*, tandis que le deuxième groupe inclut les *crises bancaires et les*

*crises de dette domestique ou extérieure.* Ces trois types de crises se produisent par vagues et peuvent être autonomes ou coïncider avec d'autres types de crises (Laeven and Valencia, 2018). Les crises monétaires proviennent d'une dépréciation du taux de change (Frankel and Rose, 1996 ; Reinhart and Rogoff, 2009) ou d'une forte dépréciation nominale d'une monnaie vis-à-vis du dollar américain (Laeven et Valencia 2008, 2013 et 2018).

S'agissant des crises de dette, la littérature distingue deux types de crises, les crises de dette extérieure et celles de dette intérieure. La première catégorie se caractérise par un défaut de paiement au niveau des obligations extérieures, tel a été le cas en 2001 en Argentine où ce pays détenait le record de défaut de paiement le plus important, une suppression de la dette à l'instar de ce qui s'est passé au Mexique en 1867, lorsque des dettes de 100 millions pesos ont été supprimées par le gouvernement Juárez ou une restructuration de la dette dans des conditions moins favorables pour le prêteur en comparaison avec le contrat initial, comme cela a été le cas en Inde au cours de la période 1958-1972 (Reinhart and Rogoff, 2009).

Pour ce qui est crises de la dette intérieure, des études récentes de l'histoire (Reinhart et Rogoff, 2009) montrent que peu de pays ont été en mesure d'échapper au défaut de leur dette intérieure, ce qui a souvent des conséquences économiques néfastes. Cela se produit souvent par des épisodes d'inflation élevée en lien avec l'exclusivité de l'émission des devises par l'Etat. Un de ces épisodes a eu lieu lorsque les États-Unis ont connu un taux d'inflation proche de 200% à la fin des années 1770. Il existe également d'autres formes de crise de dette, notamment par le biais de la répression financière (Reinhart, Kirkegaard et Sbrancia, 2011).

Pour leur part, les crises bancaires sont identifiées, par la plupart des chercheurs, à travers des critères qualitatifs en se basant sur la succession d'évènements et ce, en raison de l'insuffisance d'historiques profonds de données sur les crises bancaires. En effet, le début des crises bancaires est souvent caractérisé par des phénomènes de retrait massif des dépôts, plus connus à l'échelle internationale sous l'appellation *Banks Runs*. En effet, aux États-Unis ces crises ont été courantes lors du 18<sup>e</sup> siècle et le début du 19<sup>e</sup> siècle durant la période de la grande dépression. Ce n'est qu'à partir de la création du Federal Deposit Insurance Corporation en 1933 que ce phénomène a diminué (Claessens et Kose, 2013). Ces crises ont été également fréquentes au niveau des pays émergents et en développement tel qu'en Indonésie durant la crise asiatique de 1997.

Par ailleurs, il y a lieu de souligner les crises peuvent résulter également d'une détérioration de la qualité des actifs consécutive à un effondrement des prix des actifs ou de l'accroissement du défaut au niveau du secteur non financier (Reinhart and Rogoff, 2009). En

effet, la dégradation de la qualité des actifs était à l'origine de plusieurs crises bancaires, dont notamment les crises nordiques en Europe au cours des années 1980, la crise du Japon à la fin des années 90 ainsi que les dernières crises européennes qui ont succédé à la dernière crise financière internationale de 2008. Enfin, compte tenu de ce qui précède, nous pouvons déduire que les banques sont intrinsèquement vulnérables vu qu'elles sont exposées à tout moment à des phénomènes de retraits massifs des dépôts.

En plus des crises précitées qui se déclenchent au niveau d'une seule composante du système financier, d'autres crises appelées « crises systémiques » peuvent concerner plusieurs composantes du secteur financier, voire de l'économie dans sa globalité. En effet, une crise systémique se produit lorsque plusieurs agents économiques d'un pays sont confrontés à des difficultés soit du fait d'avoir tous été impactés par le même choc ou du fait des effets de contagion induisant la propagation des impacts d'une crise d'un agent vers un autre. Cette situation peut s'accompagner d'une baisse des prix des actifs, dont notamment ceux immobiliers, de fortes variations au niveau des taux d'intérêt réels et d'un ralentissement ou d'une inversion des flux de capitaux (Laeven et Valencia 2013).

Les conséquences des crises financières sur la performance des institutions financières sont particulièrement sévères au point de menacer toute la stabilité du système financier, et peuvent parfois se propager pour impacter l'économie réelle dans son ensemble, à l'instar des événements intervenus lors de la dernière crise financière de 2008. En effet, les crises ont des conséquences importantes sur l'économie et peuvent être à l'origine de récessions (Claessens et Kose, 2013), plusieurs récessions étant associées à des crises financières. Les crises financières contribuent souvent à l'amplification des récessions, comparativement avec une récession « normale » du cycle économique.

Aussi, la perte de performance économique<sup>2</sup> est très importante au niveau des pays touchés par les crises financières (Laeven and Valencia, 2018). Cette perte de performance atteint des niveaux très élevés dans les pays à revenu élevé, se situant à un niveau médian de près de 35%, compte tenu de la structure de leur système financier qui se caractérise par l'importance de sa taille et de sa profondeur, et dont la perturbation a des effets plus importants sur l'économie réelle.

Les crises financières génèrent également des coûts budgétaires conséquents eu égard aux interventions de l'État pour stabiliser le système financier avec un niveau médian de 6,7% au

---

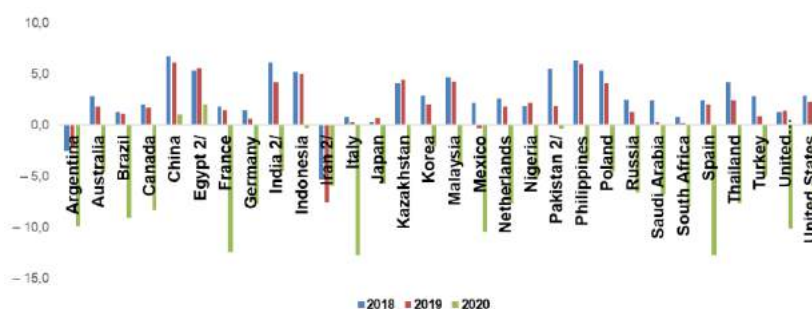
<sup>2</sup> La perte de performance économique (output loss) peut être appréciée en calculant l'écart entre le PIB réel et sa tendance de long terme.

niveau des pays à revenu élevé et de 10% au niveau des pays à revenu faible et intermédiaire (Laeven et Valencia, 2018). Ces coûts comprennent les injections de capital dans les institutions financières, les coûts de fonctionnement d'agences ou d'entités telles que les sociétés de gestion d'actifs, les garanties publiques et tout autre coût fiscal directement imputable au sauvetage des institutions financières.

Bien qu'elle n'émane pas du secteur financier, la crise Covid-19 pourrait être considérée en tant que crise systémique. Cette crise qui a mis le monde entier face à des challenges en matière de performance économique et de budget public corrobore les travaux de recherche discutés au niveau des paragraphes précédents.

En effet, sur le plan de la performance économique, le Fonds Monétaire International a révisé ses projections de performance économique dans le monde pour les ramener à des niveaux bien plus importants que celui observé au lendemain de la crise de 2008, menaçant ainsi la stabilité du système financier au niveau de plusieurs pays. En effet, les prévisions de croissance réalisées par le FMI ont été révisées d'une progression de 2,8% estimée à fin 2019, juste avant la propagation de la crise du covid-19 pour atteindre une dimension internationale, à une prévision de récession de 5% à l'échelle mondiale d'après les prévisions réalisées en juin 2020 (International Monetary Fund, World Economic Outlook Update, juin 2020). Cette récession serait plus marquée au niveau des économies avancées se situant à 8%, et devrait se rapprocher de 13% en Espagne, France et en Italie (cf. évolution de la croissance avant et après crise dans un échantillon de pays à fin juin 2020).

**Figure 1 : Evolution de la croissance économique entre l'avant et l'après-crise Covid 19**



Source : Fonds Monétaire International, perspectives de l'économie mondiale, juin 2020, calculs et graphique de l'auteur

Pour ce qui est des impacts budgétaires, le Fonds Monétaire International a indiqué, au niveau de son dernier rapport sur les perspectives économiques dans le monde publié en juin 2020, que la forte contraction de la performance économique et la baisse des revenus ont été à l'origine d'importantes hausses au niveau de la dette publique et des déficits budgétaires à l'échelle mondiale. En effet, la dette publique devrait atteindre un niveau record de 101% du



PIB en 2020-2021 en hausse de près de 19% sur une période d'une année. Aussi, le déficit budgétaire mondial devrait atteindre 14% du PIB mondial, en hausse de 10% sur une année.

La présentation du secteur financier exposée nous a permis de mettre en évidence le poids important du secteur financier dans l'économie, dont notamment sa composante bancaire ainsi que la pluralité des acteurs de ce secteur qu'il s'agisse d'institutions financières ou des autorités qui les régulent.

Nous avons démontré que les crises financières peuvent avoir des impacts conséquents sur la stabilité du secteur lui-même ainsi que sur la performance économique. Ce résultat a été corroboré par les analyses des conséquences de la dernière crise Covid-19 intervenue en 2020. Ainsi, cette conclusion met en évidence l'importance de la mise en place de mécanismes performants pour la résolution des crises financières et nous mène vers l'examen du concept performance à travers une analyse approfondie de ses déterminants et des mécanismes permettant de la mesurer.

Nous souhaitons aller plus loin dans cette compréhension en examinant le concept performance et en nous intéressant au concept *business ecosystem*. Pour ce faire, nous essayons en premier lieu de le définir et d'examiner le cycle de vie de sa mise en œuvre, avant de nous pencher sur les modalités de son déploiement au niveau du secteur financier et les apports de ce concept pour l'amélioration de la performance.

#### **4. Déterminants de la performance des organisations**

Le terme performance est souvent utilisé en sciences de gestion pour indiquer une certaine excellence. Toutefois, bien que répandu, ce concept est relativement ambigu dans la mesure où il n'y a pas de définition unique et commune d'un système de performance, ni de consensus sur les composantes qu'il devrait comprendre (Gephardt & Van Buren, 1996). Gephardt et Van Buren se sont penchés, en 1996, sur la définition de la performance des organisations en se basant sur deux années de recherche et deux conférences qui ont été réalisées en collaboration avec des chercheurs, des praticiens et des consultants et en tenant compte des enseignements qu'ils ont pu tirer des entreprises leaders. Les travaux précités ont permis à Gephardt et Van Buren de définir la performance organisationnelle comme étant « l'achèvement des objectifs organisationnels pour l'atteinte des objectifs stratégiques conduisant à un avantage compétitif durable » (Gephardt & Van Buren, 1996). Cette définition indique que la performance n'est pas uniquement financière, mais englobe une dimension non financière qui est aussi importante que celle financière.

L'analyse de la performance est complexe (Gerry Johnson, et al, 2017). En effet, certaines mesures pourraient être contradictoires à court terme, c'est le cas par exemple d'une croissance du chiffre d'affaires qui serait réalisée après une réduction des marges.

L'évaluation de la performance pourrait être faite au regard des choix stratégiques qui s'offrent à une organisation qui peuvent être appréciés en s'appuyant sur trois critères à savoir, (1) la pertinence qui correspond à l'adéquation entre une stratégie et les menaces et opportunités auxquelles l'organisation doit faire face, (2) l'acceptabilité qui correspond à l'adéquation entre la performance d'une stratégie et les attentes des parties prenantes et (3) la faisabilité qui correspond à l'évaluation de l'adéquation de la stratégie à déployer avec les ressources et compétences détenues par l'entreprise (Gerry Johnson, et al, 2017).

### **5. Apport du concept écosystème pour une collaboration fructueuse des parties prenantes**

Le terme écosystème était utilisé en biologie afin de représenter différentes composantes qui interagissent en tant qu'unité. Ce concept a inspiré plusieurs chercheurs en management dont notamment James F. Moore qui avait emprunté ce concept, en 1996, pour parler d'écosystème d'affaires « *business ecosystem* » en le définissant comme étant « une communauté économique étayée par un ensemble d'organisations et d'individus en interaction - les organismes du monde des affaires. Cette communauté économique produit des biens et services de valeur pour les clients, eux-mêmes membres de l'écosystème. Les organisations membres incluent également des fournisseurs, des producteurs principaux, des concurrents et d'autres parties prenantes. Au fil du temps, ils font évoluer conjointement leurs capacités et leurs rôles et ont tendance à s'aligner sur les instructions définies par une ou plusieurs entreprises centrales. Les entreprises qui assument des rôles de leadership peuvent changer avec le temps, mais la fonction de leader de l'écosystème est valorisée par la communauté, car elle permet aux membres d'adopter une vision partagée pour aligner leurs investissements et trouver des rôles qui se renforcent mutuellement » (Moore, 1996).

Moore avait introduit, dès 1993, une première description des étapes du cycle de vie de l'écosystème d'affaires, basée sur les tensions liées à la coopération et à la concurrence. Dans ce contexte, il avait souligné le rôle du leader (organisation clé) au sein de l'écosystème d'affaires et définit les défis auxquels cet écosystème est confronté à chaque étape du cycle de vie (Moore, 1993).

L'écosystème d'affaires interagit à trois niveaux pour les organisations, l'activité principale ou *core business*, l'entreprise élargie et l'écosystème (Moore, 1996). Les activités principales se

situent au niveau micro des relations commerciales, qui constituent les compétences directes d'une organisation (son réseau d'employés, de fournisseurs et de distributeurs). L'entreprise élargie se situe au niveau méso, impliquant des interactions avec les clients des clients, les fournisseurs des fournisseurs et des produits et services complémentaires. Enfin, le niveau de l'écosystème fait référence à tous les acteurs périphériques (gouvernements, régulateurs, parties prenantes telles que les investisseurs, les actionnaires, les parties prenantes, les coopérateurs, les universités, les associations, etc.).

Le processus de développement d'un business écosystème suit un cycle de vie en cinq phases (Ka Rong, YongjiangShi, 2015). Lors de la première phase « *emerging* », le leader du *business ecosystem* commence à partager sa vision et à introduire des solutions pour convaincre ses partenaires à collaborer avec lui. En conséquence, une *supplychain* autour de ces nouvelles solutions est lancée. Au cours de la deuxième phase « *diversifying* », une vision commune de l'industrie est conçue avec les partenaires, encourageant davantage les partenaires à contribuer à la diversification des solutions. En conséquence, des solutions diversifiées sont introduites avec l'interaction des partenaires autour desdites solutions. Au cours de la troisième phase « *converging* », la vision de l'industrie est finalisée avec des partenaires clés, permettant de sélectionner des solutions répondant aux exigences du marché. En conséquence, des partenaires seront sélectionnés et le marché sera spécialisé. Lors de la phase quatre « *consolidating* », l'entité centrale du *business ecosystem* continue de consolider les solutions pour verrouiller les partenaires afin de conserver un avantage concurrentiel. L'entreprise centrale intégrera donc ses partenaires afin d'améliorer son efficacité. Lors d'une phase cinq « *Renewing* », des idées de niche sont introduites afin de persuader les partenaires d'entrer dans une autre industrie émergente pertinente. Le réseau des partenaires sera réorganisé en termes d'idées de niche. Ensuite, le *business ecosystem* entre à nouveau en phase un pour tirer parti des partenaires.

## **6. Diagnostic de la performance des crises financières au Maroc et de l'écosystème la concernant**

Au niveau des paragraphes précédents, nous avons démontré que les crises financières peuvent avoir des impacts néfastes très importants sur le système financier et peuvent même menacer sa stabilité et se propager à l'économie réelle en impactant sa performance. Nous pouvons déduire également qu'en regard à l'importance du secteur financier au Maroc, la survenance d'une crise financière pourrait avoir des conséquences néfastes sur la performance de son économie. Ainsi, nous pouvons conclure qu'il est nécessaire de mettre en place un

dispositif de résolution des crises financières qui intègre plusieurs intervenants du secteur financier et qui doit être performant. S'il semble clair qu'il est nécessaire de mettre en place un régime de résolution pour mieux gérer les crises financières, il semble important d'identifier les meilleures pratiques en la matière afin de définir une cible qui constituera un repère pour l'appréciation du cadre de résolution de crise marocain.

Pour ce faire, nous analyserons les *attributs clés pour un régime de résolution efficace des institutions financières* instituées par le Conseil de Stabilité Financière<sup>3</sup> qui représentent aujourd'hui un repère pour apprécier la performance des régimes de résolution. En effet, ces attributs constituent le principal instrument utilisé par le Fonds Monétaire International et la Banque Mondiale pour l'évaluation des régimes de résolution déployés dans différents pays. Nous nous intéresserons en particulier aux attributs relatifs au périmètre de résolution de crise, à l'autorité de résolution de crise, à la gestion de crise ainsi qu'à la coopération transfrontalière.

Nous procéderons ensuite, au diagnostic de la performance du dispositif de résolution marocain à la lumière du benchmark.

### **6.1. Attributs clés pour un régime de résolution efficace, quelles composantes d'un écosystème de résolution des banques ?**

Les *attributs clés pour un régime de résolution efficace des institutions financières* (financial stability board, 2014) définissent les pouvoirs et les outils que les autorités de résolution nationales devraient avoir pour procéder à la résolution des institutions dont la défaillance aurait un impact systémique et indiquent les pouvoirs nécessaires à la résolution de ces institutions en cas de défaut. Ces attributs fournissent également des indications pour la résolution de nombreux types d'institutions financières.

Le premier attribut clé concerne **le périmètre** et recommande aux pays de se doter d'un système de résolution des défaillances bancaires pour les banques d'importance systémique. Ledit régime devrait s'étendre aux sociétés de portefeuille, aux entités non réglementées d'une importance significative pour un groupe donné, ainsi qu'aux filiales et succursales des banques étrangères implantées sur leur sol. Les entités significatives non réglementées fournissent des services nécessaires à la continuité des fonctions critiques exécutées au sein d'un groupe (tel que la trésorerie ou le risque management par exemple). En appliquant les attributs clés, les autorités devraient faire la distinction entre banques systémiques et non

---

<sup>3</sup>Le Conseil de Stabilité Financière (Financial Stability Board) est une instance créée par les décideurs du G20 créée par le G20 en 2009 à suite de la crise économique internationale afin de coordonner les travaux élaborés en lien avec la stabilité du système financier.

systémiques et prévoir des outils spéciaux propres aux banques d'importance systémique. Un autre attribut tout aussi important que le périmètre consiste en la désignation explicite d'une **autorité de résolution** dédiée qui doit disposer des pouvoirs et des instruments de résolution du cadre de résolution. Le cadre juridique devrait indiquer clairement quelle institution est l'autorité de résolution.

Le Conseil de Stabilité financière insiste également sur la nécessité de coordonner les actions de l'ensemble des membres du filet de sécurité financière, échanger des informations et traiter avec le public pour faire face au défaut d'une banque, en particulier systémique, avec succès ou pour gérer une crise financière. Cependant, les attributs clés, tout en donnant des directives détaillées sur la manière de coordonner la planification de la résolution et les actions sur une base transfrontalière, ne précisent pas comment cette coordination pourrait être traitée à l'échelle nationale. Les attributs clés fournissent également les conditions générales de la **coopération transfrontalière** (KA 7). En cas d'influence transfrontalière significative dans le secteur financier, la coopération entre les autorités d'origine et d'accueil est essentielle. Pour une résolution efficace, une autorité de résolution doit pouvoir coopérer avec les autorités de résolution étrangères, ainsi qu'avec les autorités de surveillance étrangères et/ou les organismes de garantie des dépôts. L'autorité de résolution devrait avoir le pouvoir de négocier et de conclure des accords d'échange d'informations et de coopération avec des autorités étrangères. Une coopération solide ne peut se développer que si les autorités sont explicitement autorisées à échanger des informations pertinentes sur les banques avec leurs homologues internationales afin de permettre la planification et l'exécution de la résolution transfrontalière. Comme les données à échanger sont des informations sensibles du marché, un degré élevé de confidentialité doit être garanti à tout moment.

## **6.2. Evaluation du régime de résolution marocain au regard des normes et des meilleures pratiques internationales**

L'examen de la réglementation marocaine encadrant le secteur financier nous a permis de constater que le secteur financier ne dispose pas d'un texte réglementaire propre à la résolution des crises des institutions financières comme c'est le cas en Europe et comme recommandé par les *attributs clés pour un régime de résolution efficace des institutions financières* instituées par le Conseil de Stabilité Financière.

Toutefois, les autorités marocaines ont développé progressivement leur cadre institutionnel de résolution de crise, en instituant dès 2006 une Commission de Coordination des Organes de Supervision du secteur financier qui regroupait Bank Al-Maghrib, le Conseil Déontologique

des Valeurs Mobilières et la Direction chargée de la Supervision des Assurances et de la Prévoyance Sociale. Cet organe avait pour mission de coordonner les actions de supervision et l'échange d'informations entre les membres.

Les autorités précitées ont procédé, en 2012, à la signature avec le Ministère de l'Économie et des Finances d'une convention de crise portant la création d'un comité de crise chargé de coordonner les actions de résolution de crises financières nécessitant le soutien financier de l'État. Cet organe coordonne certes la résolution de crises, mais celui-ci n'est pas réglementaire, demeure conventionnel et ne dispose pas de pouvoirs de décisions.

La loi 103-12 relative aux établissements de crédit et organismes assimilés de 2014 a institué un comité prénommé « Comité de Surveillance et de Coordination du Risque Systémique : CCSRS » qui a pour mission d'assurer la surveillance macroprudentielle du secteur financier. Celui-ci est composé de Bank Al-Maghrib, le Ministère de l'Économie et des Finances, l'Autorité de Contrôle des Assurances et de la Prévoyance Sociale et l'Autorité Marocaine du Marché des Capitaux. Ce comité est chargé de l'identification et de l'évaluation des risques systémiques (notamment en coordonnant la surveillance des entités contrôlant des conglomérats financiers). Les autorités de régulation du système financier se rencontrent également, sans le Ministère de l'économie et des Finances, afin de coordonner la supervision et la gestion de crise de leurs entités respectives, y compris dans un contexte transfrontalier. Ce comité constitue également un forum pour l'échange d'informations dans des circonstances normales et de crise.

Aussi, la dernière réforme de la loi portant statut de Bank Al-Maghrib adoptée en novembre 2019 a confié à la Banque Centrale une nouvelle mission fondamentale consistant en la contribution à la stabilité du système financier national.

En interne, les différentes autorités de régulation du secteur financier, le Ministère des Finances et la SGFG ont tous mis en place des organisations leur permettant de s'intéresser aux problématiques en lien avec la stabilité financière et la résolution des crises. Ainsi, ont été créés (1) un département de surveillance macroprudentiel au sein de Bank Al-Maghrib, (2) une division de l'activité bancaire et de la stabilité financière au niveau du Ministère des Finances (3) un pôle études, interventions et résolutions au sein de la SGFG, (4) un département études et normalisation des assurances et (5) une entité gestion des risques au niveau de l'AMMC. Les entités précitées ont été chargées du suivi, en interne, de l'ensemble des problématiques liées à la stabilité financière et à la résolution de crises. Elles se chargent également de la préparation des travaux et analyses au niveau de leurs différents

compartiments puis de les débattre en interne au sein de comités ou de groupes de travail, avant de les soumettre au Comité de Coordination et de Surveillance des Risques Systémiques.

Il est mis en évidence d'après le cadre institutionnel que nous avons décrit que les organisations impliquées dans la résolution des crises financières sont diverses. Il semble donc que ce schéma institutionnel pourrait s'assimiler à un *business ecosystem*. En effet, les organisations membres d'un *business ecosystem* font évoluer conjointement leurs capacités et leurs rôles et tendent à s'aligner sur les instructions définies par une ou plusieurs entreprises centrales (Moore, 1996).

Nous avons pu démontrer, précédemment, à travers l'exploration des normes internationales, l'importance d'indiquer expressément au niveau de la réglementation quelle est l'institution investie de la mission de la résolution des crises. L'examen du corpus réglementaire marocain encadrant le système financier nous a permis de constater qu'aujourd'hui seuls les comités de coordination et de surveillance des risques systémiques et de crise traitent de la problématique de résolution de crise, mais aucune instance ou organe n'est aujourd'hui désigné expressément en tant qu'autorité de résolution des crises. Pour ce qui est de la gestion de crise, celle-ci est aujourd'hui confiée, par la loi 03-12 relative aux établissements de crédit et organismes assimilés de 2014, au « Comité de Surveillance et de Coordination du Risque Systémique : CCSRS ». Certes les attributions de ce comité sont listées au niveau des cadres légal et réglementaire, toutefois, les fondements dudit comité méritent d'être renforcés davantage en précisant les pouvoirs dont il dispose ainsi que la responsabilité de ses différents membres.

A l'issue de notre exploration des normes internationales et du diagnostic du cadre de résolution des crises financières marocain, nous constatons qu'un système de résolution performant nécessite plusieurs prérequis dont entre autres, (1) la définition du périmètre de la résolution des crises, (2) l'identification d'une autorité chargée du mandat de résolution, (3) et la mise en place de mécanismes qui permettent de coordonner les actions des différents intervenants dans la résolution de crise aussi bien au niveau domestique qu'à l'échelle transfrontière.

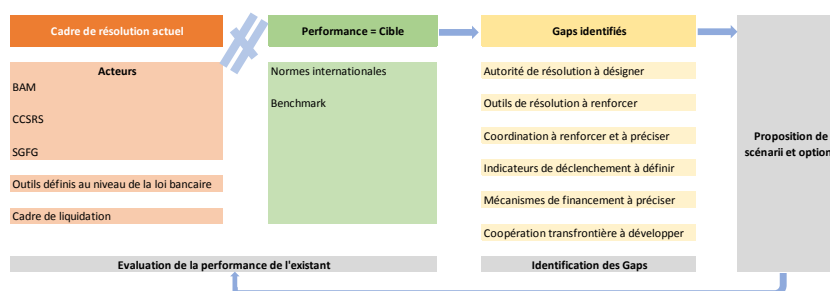
Le diagnostic du cadre existant de résolution des crises financières, au regard des normes et meilleures pratiques internationales nous a permis d'identifier un certain nombre de gaps par rapport à ces pratiques. En effet, les autorités marocaines semblent avoir mis les premières bases leur permettant de procéder à la résolution des crises financières. Toutefois, les

mécanismes mis en place méritent d'être améliorés afin d'être au diapason des normes et des meilleures pratiques à l'échelle internationale. En effet, une autorité de résolution des crises devrait être nommément désignée au niveau de la réglementation afin qu'elle puisse être responsabilisée sur la résolution et être soumise à la reddition des comptes. Les mécanismes de coordination entre le CCSRS et le Comité de crise méritent d'être précisés en précisant les responsabilités de ces deux instances.

Aussi, considérant le développement du secteur financier au-delà des frontières qu'a connu le Maroc au cours de la dernière décennie présenté au niveau de la première partie de ce travail, les autorités gageraient à mettre en place des mécanismes formels permettant la résolution des crises financières transfrontières.

Les résultats de ce travail schématisé au niveau de la figure ci-dessous, ont constitué un point de départ pour notre réflexion se rapportant au design d'un écosystème de résolution cible performant.

**Figure 2 : évaluation de la performance du cadre de résolution des crises**



En effet, en vue de procéder au design de cet écosystème de résolution des crises cible, nous nous sommes basés essentiellement sur les benchmarks avec les normes et pratiques internationales. Afin de structurer les visions et attentes précitées, nous avons essayé de transposer la méthodologie *design thinking* qui consiste en « la sélection d'un avenir souhaité et d'inventer les moyens de le réaliser » Jamshid Gharajedaghi (2011), autrement dit, partant des résultats attendus par les parties intéressées, nous avons essayé de définir les jalons nécessaires pour sa concrétisation. Ledit travail nous a permis de conclure que le prérequis prioritaire à mettre en place pour le design d'un cadre de résolution des crises financières est d'identifier nommément, au niveau du cadre légal une autorité qui serait chargée et responsabilisée explicitement du mandat de résolution.

Si le fait de désigner une autorité responsable de la résolution semble être un prérequis prioritaire sur lequel s'accordent les responsables consultés, le choix de cette autorité et son



mode de gouvernance semble moins évident, d'autant que les normes et référentiels internationaux ne précisent pas le schéma le plus approprié pour l'exercice de cette mission de résolution.

Afin de proposer un scénario cible de création d'une autorité chargée du mandat de résolution, nous avons fait le choix d'examiner les modèles de résolution déployés à l'échelle internationale et d'évaluer leur performance au vu du contexte marocain afin de sélectionner le modèle qui serait le plus approprié pour le Maroc.

Pour ce faire, nous avons effectué un benchmark qui a porté sur 17 pays<sup>4</sup> appartenant à la zone euro, Afrique, Amérique et Asie. Les résultats de cette étude de benchmark nous ont permis de constater que les autorités de résolution sont investies généralement par la réglementation du mandat de la résolution et disposent des pouvoirs et outils qui leur permettent l'exercice de ce mandat.

Nous avons pu distinguer quatre architectures institutionnelles répandues pour l'exercice de ce mandat, il peut être confié à (1) la banque centrale comme c'est le cas à Chypres, Pays Bas, République Tchèque, Portugal et Royaume-Uni(2) l'autorité de garantie des dépôts comme c'est le cas aux Etats-Unis, Japon, Philippines et Turquie, (3) une autorité ad hoc indépendante créée pour assurer le mandat de résolution comme c'est le cas en Belgique, Espagne, Finlande et Luxembourg, ou à (2) l'autorité de contrôle prudentiel comme c'est le cas en Allemagne et en France. Un autre schéma rare a été relevé en Autriche où l'autorité des marchés de capitaux est désignée en tant qu'autorité de résolution.

L'analyse des scénarii précités nous a permis de conclure que la désignation de Bank Al-Maghrib en tant qu'autorité de résolution de crise serait le scénario le plus performant à ce stade. En effet, comme explicité plus haut, la loi sur les établissements de crédit et organismes assimilés confère déjà des pouvoirs de résolution à Bank Al-Maghrib. Aussi, Bank Al-Maghrib assure actuellement le secrétariat et la coordination du comité national chargé de la coordination et de la surveillance des risques systémiques à l'échelle du secteur financier national. Ainsi, le scénario de désignation de la Banque Centrale en tant qu'autorité de résolution semble pertinent vu que celle-ci semble être l'autorité la mieux placée pour assurer la mission de la résolution des crises.

Pour ce qui est de l'acceptabilité, le scénario de désignation de Bank Al-Maghrib en tant qu'autorité de résolution nous a semblé être le plus acceptable par la plupart des parties

---

<sup>4</sup> Nous avons étudié les cadres de résolution mis en place par l'Afrique du Sud, Allemagne, Autriche, Belgique, Chypres, Espagne, Etats-Unis, Finlande, France, Japon, Luxembourg, Pays Bas, Philippines, Portugal, République Tchèque, Royaume Uni, Turquie.

prenantes de la résolution avec qui nous avons eu l'occasion d'échanger. En effet, la mise en place d'une autorité de résolution au sein d'une organisation forte telle que la banque centrale devrait, permettre de miser sur la confiance du public et la protection juridique, ainsi que d'accéder à sa capacité institutionnelle et à son expertise, telles que les ressources humaines et l'infrastructure informatique d'autant qu'elle assure déjà le secrétariat du CCRS.

Quant à la faisabilité, le scénario précité nous semble tout à fait faisable vu que la Banque Centrale semble disposer de la plupart des ressources nécessaires à l'exercice de la mission de résolution de crise, dont notamment celles humaines et celles se rapportant aux systèmes. Toutefois, il ya lieu de souligner que la faisabilité de ce scénario dépendra également de la capacité de Bank Al-Maghrib de disposer des ressources informationnelles dont notamment celles provenant des autres parties prenantes externes composant l'écosystème financier tel que le Ministère des Finances, la SGFG et les autres autorités de régulation du système financier. Ceci requiert la mise en place de mécanismes de coordination avec les différentes parties intéressées de la résolution, ce qui nous suggère que le management du dispositif de résolution de crise, à mettre en place, par le concept *business ecosystem* où Bank Al-Maghrib jouerait le rôle de leader au sein de celui-ci, pourrait contribuer à la performance de ce scénario.

### **6.3. Déterminants de la performance de l'écosystème de résolution pour fédérer l'ensemble des parties intéressées**

Nous avons suggéré, au niveau des paragraphes précédents, de mettre en place un écosystème pour la résolution des crises financières où Bank Al-Maghrib devrait jouer le rôle de leader, aux côtés des autres parties intéressées de la résolution. La multiplicité du nombre des parties intéressées de cet écosystème interroge sur les mécanismes devant être mis en place afin de les faire fédérer toutes autour d'objectifs communs. Nous essayons de proposer une démarche pour designer l'écosystème de résolution des crises financières et de donner quelques pistes pour sa mise en œuvre.

La transposition de la définition de Moore (1996) du concept *business ecosystem* présenté plus haut nous a permis d'identifier les trois niveaux des composantes du *business ecosystem* cible de la future autorité de résolution de crise, en l'occurrence Bank Al-Maghrib.

Nous essaierons donc, dans une première étape, d'identifier les différentes composantes de l'écosystème de résolution des crises devant être mis en place.

Le *core business* de Bank Al-Maghrib correspond à l'ensemble des missions fondamentales qui lui sont dévolues par la loi 40-17 portant son statut à savoir, (1) l'émission des billets de

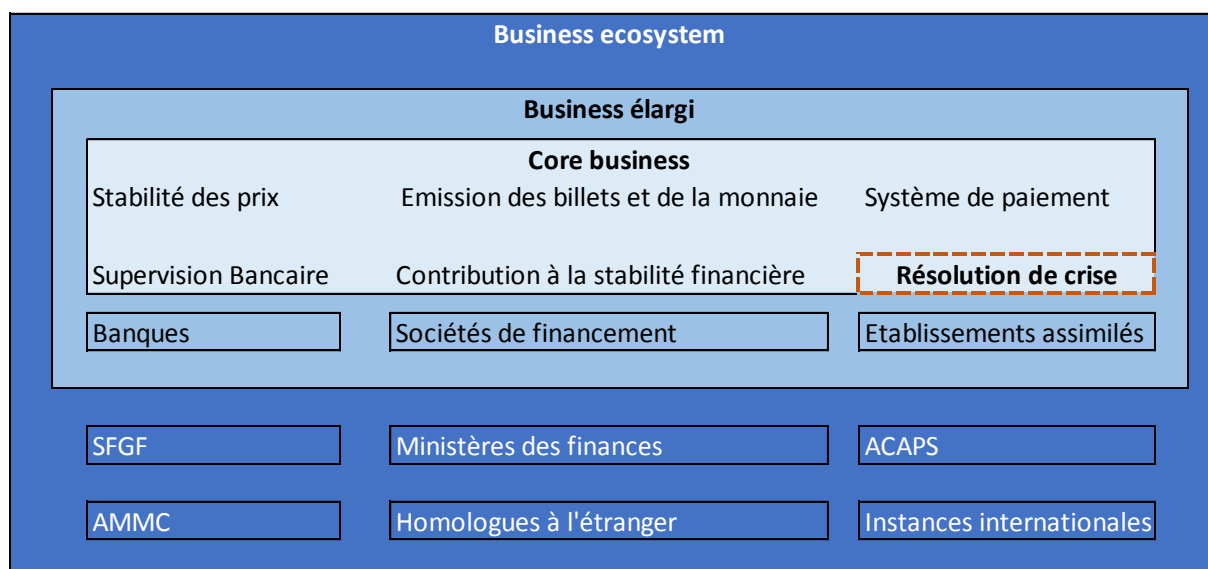
banque et des pièces de monnaie, (2) la conduite de la politique monétaire en veillant sur la stabilité des prix, (3) la supervision du marché monétaire et des systèmes et moyens de paiement, (4) la supervision bancaire et (5) la contribution à la stabilité du système financier dans le cadre du CCRS. Ainsi, au niveau du *core business* cible, Bank Al-Maghrib devrait intégrer, aux côtés des missions précitées, une nouvelle mission qui serait la résolution des crises.

Le business élargi de Bank Al-Maghrib qui a un lien direct avec la résolution, serait composé des banques, sociétés de financement, établissements assimilés ainsi que tout autre organisme financier susceptible de faire l'objet d'une résolution de crise, dont notamment les autres institutions financières interconnectées avec les banques à l'échelle aussi bien nationale qu'internationale.

Le *business ecosystem* devrait intégrer, en plus des intervenants précités, le Ministère des Finances, l'ACAPS, l'AMMC, la SGFG, les autorités de régulation des pays d'accueil des institutions financières implantées à l'étranger notamment en Afrique, ainsi que les instances internationales telles que le Fonds Monétaire International ou la Banque Mondiale qui peuvent être amenées à évaluer le système financier marocain.

Le *business ecosystem* cible de la résolution ainsi que ses composantes sont illustrées au niveau de la figure ci-dessous.

Figure 3 : illustration du *business ecosystem* cible de la résolution



Pour développer cet écosystème cible, nous proposons un processus de développement itératif, en cinq phases inspirées de celui de Ka Rong, YongjiangShi, 2015 que nous avons explicités précédemment.

Ainsi, nous proposons dans la première phase « emerging », que Bank Al-Maghrib définisse une vision pour la nouvelle mission « résolution des crises financières ». Cette vision pourrait être déclinée en stratégie et objectifs stratégiques qui pourraient être partagés avec les différentes parties intéressées impliquées dans la résolution, avec lesquelles elle devrait nouer des partenariats à travers la signature de Mémoires of Understandings et conventions qui permettraient d'encadrer ces partenariats.

Dans la deuxième phase « diversifying », Bank Al-Maghrib devrait collaborer avec ses partenaires en les impliquant dans la définition d'une vision et d'une stratégie communes devant les unir. Cette collaboration devrait permettre aux parties intéressées de proposer plusieurs scénarii et solutions pour mettre en œuvre la résolution de crise.

Dans une troisième étape « converging », Bank Al-Maghrib devrait finaliser, en commun accord avec ses parties intéressées, la vision de la résolution de crise et de sélectionner le scénario le plus à même pour atteindre les objectifs fixés. Les résultats de cette phase pourraient être par exemple un plan stratégique de la résolution du secteur financier, qui serait assorti d'une feuille de route commune pour sa mise en œuvre.

Au niveau de la quatrième phase « consolidating », Bank Al-Maghrib, en coordination avec ses partenaires, devrait entériner le dispositif de résolution sélectionné et chercher des pistes pour son amélioration

Au niveau de la cinquième phase « renewing », il est proposé de relancer le *design thinking* de la résolution, tirant des enseignements des résultats obtenus au cours des précédentes phases, afin de définir de nouvelles visions et solutions pour la résolution.

Le fait de manager les différentes parties intéressées de la résolution en tant qu'écosystème, devrait permettre donc de les impliquer à la définition de la vision et des objectifs de la résolution, ce qui devrait par ricochet, améliorer leur contribution à la construction et au maintien de cet écosystème et de là, renforcer la performance de l'ensemble des mécanismes qui seront mis en place pour la résolution des crises financières.

Toutefois, bien que nous ayons défini un processus de résolution cible performant pour la résolution des crises financières, des freins pourraient être rencontrés lors de sa mise en œuvre, vu que celle-ci nécessitera des amendements des cadres légal et réglementaire encadrant les crises financières.

## Conclusion

Partant du constat que, les crises financières peuvent coûter cher aux budgets des États et à l'économie en général, s'estimant en moyenne à 6,8% du Produit Intérieur Brut (PIB) et pouvant atteindre jusqu'à 57% du PIB, et dépassent souvent le seuil de 40% du PIB (Laeven et Valencia, 2013), nous nous sommes penchés sur les dispositifs mis en place par les instances internationales et autorités domestiques pour endiguer les conséquences de ces crises.

Paradoxalement, en dépit des enjeux financiers et économiques que présentent les crises, nous avons constaté que nous ne disposons pas d'un cadre de résolution des crises financières au Maroc d'où l'émergence de notre problématique de savoir quel serait l'écosystème à mettre en place afin de procéder à une résolution performante des crises financières.

Ainsi, l'objectif assigné à ce travail était d'apporter une première proposition d'un écosystème intégrant plusieurs parties intéressées afin de permettre une résolution efficace des crises financières.

Pour ce faire, nous avons essayé d'étudier le système de performance des régimes de résolution. A cet effet, nous avons procédé à une revue de la littérature des concepts « crise » et « performance » que nous avons complétée par un benchmark des normes et meilleures pratiques internationales en matière de résolution des crises considérées performantes. Ce travail nous a permis de confirmer qu'un régime de résolution efficace est un régime qui minimise le recours à l'argent du contribuable et que la résolution des crises financières n'est pas l'affaire d'une seule autorité de régulation ou d'un seul département ministériel, mais c'est l'affaire de plusieurs parties intéressées qui doivent veiller à la coordination de leurs efforts pour préserver la stabilité du système financier.

Considérant les dispositifs analysés au niveau de notre benchmark en tant que modèle cible pour une résolution performante des crises financières, nous avons procédé à un diagnostic du cadre de résolution de crise en place à la lumière de ces benchmarks, ce qui nous a permis d'identifier plusieurs gaps par rapport à ce référentiel.

Eu égard à la diversité des intervenants dans le dispositif de résolution de crise, nous avons mobilisé le concept écosystème d'affaires, qui se définit comme la production de biens ou service par une communauté économique pour des clients qui sont eux-mêmes membres de cet écosystème, afin de procéder au design d'un modèle de résolution des crises financières au Maroc.

Nous avons proposé un modèle cible intégrant plusieurs intervenants à savoir, la Banque Centrale, les institutions financières bancaires, le Ministère des Finances, l'ACAPS, l'AMMC, la SGFG, les autorités de régulation des pays d'accueil des institutions financières implantées à l'étranger et les instances internationales.

Enfin, nous avons suggéré d'impliquer l'ensemble des parties intéressées précitées, autour d'une vision commune, pour le design et re-design d'un modèle cible en plusieurs itérations, afin de permettre de renforcer l'adhésion à ce modèle et faciliter sa mise en œuvre. Pour ce faire, nous avons recommandé la mise en place d'une plateforme de communication commune afin de favoriser la communication, la collaboration et la confiance des parties intéressées de cet écosystème.

Au terme de notre travail, nous estimons que nous avons pu apporter un repérage théorique et pratique sur les crises financières et l'efficacité de leur résolution, aussi bien pour les autorités de régulation du secteur financier que pour les lecteurs intéressés. Toutefois, il convient de souligner que ce travail ne représente qu'une modeste contribution à un projet ambitieux, celui de la mise en place d'une résolution de crise performante, qui minimise le recours au contribuable. Celui-ci nécessitera de grandes réformes qui devraient porter aussi bien sur les cadres légaux et réglementaires régissant les institutions financières que ceux régissant les faillites. Il serait donc intéressant d'enrichir ce travail par un diagnostic des cadres précités afin d'identifier toutes les réformes devant être introduites au niveau du corpus législatif marocain, ce qui contribuerait sans doute à l'efficacité du cadre de résolution des crises financières au Maroc.

## Bibliographie

Aikins, Stephen K. 2009. « Global financial crisis and government intervention: a case foreffective regulatory governance. » *International Public Management Review*.

Andrew Campbell and Rosa Lastra, 2009 “revisiting the lender of last resort”, *Banking and Finance Law Review (BFLR)* Vol. 24, No. 3, June.

Autorité Marocaine de Contrôle des Assurances et de la Prévoyance Sociale, 2017, “Rapport annuel du secteur des assurances au Maroc”, p.12.

Autorité Marocaine de Contrôle des Assurances et de la Prévoyance Sociale, 2017, “Rapport annuel du secteur de la prévoyance sociale au Maroc”, p.73.

Baker, Andrew. 2010. « Restraining regulatory capture? Anglo-America, crisis politics and trajectories of change in global financial governance. » *International Affairs*.

Bank Al-Maghrib, 2013, « Rapport sur la stabilité financière », p.67.

Bank Al-Maghrib, 2017, « Rapport annuel sur les infrastructures des marchés financiers, les moyens de paiement, leur surveillance et les initiatives d’inclusion financières » p.91.

Bank Al-Maghrib, 2018, « rapport annuel sur la supervision bancaire », pp.12, 28 et 34.

Bank Al-Maghrib, 2018, « Rapport sur la stabilité financière », p.112-114.

Baumard P & Ibert J, 2003, « la collecte des données et la gestion de leurs sources », dans Thiétart, méthodes de recherche en management, p 224-256.

Borio, Claudio and Philip Lowe, 2002 “Asset prices, financial and monetary stability: exploring the nexus”, *Bank for International Settlements Working Paper* 114.

Carmen M. Reinhart and Kenneth S. Rogoff, 2009 “this time is different: a panoramic view of eight centuries of financial crises”, *Princeton university press*.

Carmen M. Reinhart, J. Kirkegaard and B. Sbarancia, 2011 “Financial repression redux”, *IMF Finance and Development*, Vol 48, N°1.

Financial Stability Board, 2011. «Key Attributes of Effective Resolution Regimes for Financial Institutions».

Dell’Ariccia, Giovanni, Deniz Igan and Luc Laeven, 2012 “Policies for macrofinancial stability: How to deal with credit booms”, *International Monetary Fund Staff Discussion Note SDN/12/06*.

Demirgüç-Kunt, Asli and Enrica Detragiache, 1997 “The determinants of banking crises in developing and developed countries”, *International Monetary Fund Working Paper WP/97/106*.

Financial Stability Board 2010. «Reducing the moral hazard posed by systemically important financial institutions ».

Financial Stability Board, 2018, “funding strategy elements of an implementable resolution plan”.

Fonds Monétaire International, 2009.«Perspectives de l’économie mondiale », *Fonds Monétaire International*.

Fonds Monétaire International, juin 2020. «World economic outlook update », *Fonds Monétaire International*.

Fonds Monétaire International, juin 2020. «Global financial stability update », Fonds Monétaire International.

Frankel, Jeffrey A and Andrew K. Rose, November 1996, “Currency Crashes in Emerging Markets: An Empirical Treatment”, *Journal of International Economics* 41, pp 351–368.

G. Garcia 2000. «Deposit insurance and crisis management» IMF working paper.

Gephardt & Van Buren, 1996 “The power of high-performance work systems. Training and development”.

Gerry Johnson, Richard Whittington, Kevan Scholes, Duncan Angwin And Patrick Regné, 2017 “exploring strategy”.

Hüpkes Eva H.G, 2005 “Insolvency- Why a special regime for banks”, *International Monetary Fund, Current Developments in Monetary and Financial Law, Vol.3.*

Hyun Song Shin, 2009 “Reflections on Northern Rock: The Bank Run that Heralded the Global Financial Crisis”, *Journal of economic Perspective- Volume 23, Winter, p 101-119.*

James. F Moore, 1993 “Predators and Prey, A New Ecology of Competition”, *Harvard BusinessReview, May-June.*

James. F Moore, 1996 “The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems”, *John Wiley & Sons.*

Jaime Caruana, février 2009. «Lessons of the Financial Crisis for Future Regulation of Financial Institutions and Markets and for Liquidity Management», IMF policy paper.

JamshidGharajedaghi, 2011 “systems thinking, managing the chaos and complexity” ed, Elsevier, p 138.

Jihad Dagher, January 2018 «regulatory cycles: revisiting the political economy of financial crises» IMF working paper.

KaRong, Yongjiang Shi, 2015, “business ecosystems, constructs, configuration and the nurturing process”, *Palgrave Macmillan.*

Keynes, J. M., 1930, “The Great Slump of 1930. London: *The Nation & Athenæum*”, (First Edition).

Kindleberger, C., 1978, “Manias, Panics, and Crashes: A History of Financial Crises”, *New York: Basic Books.*

Luc Laeven and Fabian Valencia, 2008 “systemic banking crisis: A new database”, *International Monetary Fund Working paper.*

Luc Laeven and Fabian Valencia, 2013 “systemic banking crisis database”, *International Monetary Fund Working paper.*

Luc Laeven; Fabian Valencia, September 2018 «systemic banking crises revisited» IMF working paper.

Loi 40.17 portant statut de Bank Al-Maghrib tel que publiée au niveau du Bulletin Officiel n° 6832 du 21 novembre 2019.

Loi 103.12 relative aux établissements de crédit et organismes assimilés tel que publiée au niveau du Bulletin Officiel n°6754 du 24 décembre 2014.

McKinnon, R and H. Pill, 1996 “credible liberalizations and international capital flows: the overborrowing syndrome”, *university of Chicago press, p7-42.*



McKinnon, Ronald I. and Huw Pill, 1997 “Credible economic liberalizations and overborrowing”, *The American Economic Review* pp. 189–193.

Minsky, H. P., 1975, “John Maynard Keynes”, Columbia University Press.

Paul Hopkin, 2017, “Fundamentals of Risk Management: Understanding, evaluating and implementing risk management”, ed Kogan page limited, pp.15-45.

Reinhart, Carmen M. and Kenneth Rogoff, 2010 “From Financial Crash to Debt Crisis”, National Bureau of Economic Research Working Paper No. 15795.

Schularick, Moritz and Alan M Taylor, 2009 “Credit booms gone bust: monetary policy, leverage cycles and financial crises, 1870–2008”, National Bureau of Economic Research Working Paper No. 15512.

Soumaya Ben Letaïfa, 2013, “A methodology for ecosystem creation: how organizations can shift from supply chains to ecosystems”, in “understanding business ecosystems”, ed de boek.

Stijn Claessens; Ayhan Kose, 2013. «Financial crisis explanations, types and implications» IMF working paper.

Tooze, 2018, “Crashed- How a decade of financial crises changed the world”, (first edition).

Udaibir S Das; Marc G Quintyn, 2002. «Crisis prevention and crisis management: the role of regulatory governance» IMF working paper.

## **Gouvernance d'entreprise et création de valeur partenariale : revue de la littérature et proposition d'un model conceptuel**

### **Corporate governance and Stakeholder value creation: review of the literature and proposal of a conceptual model**

**M. ZAID Mourad**

**Doctorant chercheur, en Science de Gestion**

**Laboratoire de Recherche Prospective en Finance et Gestion (LRPFG)**

**Ecole Nationale de Commerce et de Gestion**

**Université Hassan II, Casablanca -Maroc**

[zaid.mourad@yahoo.com](mailto:zaid.mourad@yahoo.com)

+212 674252191

**Mme. MIALED Karima**

**Professeur de l'enseignement supérieur habilité**

**Laboratoire de Recherche Prospective en Finance et Gestion (LRPFG)**

**Ecole Nationale de Commerce et de Gestion**

**Université Hassan II, Casablanca -Maroc**

[karimamialed@gmail.com](mailto:karimamialed@gmail.com)

## Résumé

Le débat actuel sur la gouvernance d'entreprise est caractérisé par une division d'opinions quant à son objectif fondamental. Une grande partie de la discorde peut être attribuée à la complexité des problèmes managériaux, à la force des intérêts opposés et la diversité des parties prenantes. Cette controverse a semé la confusion parmi les dirigeants d'entreprise au sujet de leur principale mission et la mission des entreprises qu'ils représentent à savoir la maximisation de la valeur.

Les mécanismes de gouvernance d'entreprise sont en perpétuel changement et les entreprises sont désormais confrontées à des nouvelles normes de création de valeur qui vont au-delà des exigences économiques. Une problématique intéressante dans l'environnement économique actuel est donc identifiée, c'est de savoir si les mécanismes de gouvernance d'entreprise partenariale et les nouvelles responsabilités sociales des entreprises, ont-ils des impacts sur la création de valeur?

Le présent chapitre d'ouvrage examinera cette problématique en adoptant une vision pluraliste de la gouvernance incluant la RSE afin de présenter un cadre conceptuel et des hypothèses avant de proposer un modèle et une méthodologie de recherche.

**Mots clés :** théorie d'agence ; gouvernance d'entreprise ; responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) ; parties prenantes ; création de valeur

## Abstract

The current debate on corporate governance is characterised by the existence of variety of opinions as to its fundamental purpose. Major part of the discord can be attributed to the complexity of managerial issues, the intensity of opposing interests and the diversity of stakeholders involved. This controversy has confused executives about the company mission, namely the maximisation of value.

Corporate governance mechanisms are constantly changing and companies are facing new standards of value creation that go beyond the classical economic requirements. Therefore, a major problematic arises, that is the assessment of the impact of stakeholder corporate governance and the new social responsibilities on value creation.

This book chapter will examine this issue by adopting a pluralistic view of governance, including the corporate social responsibility (CSR), in order to present a conceptual framework and hypotheses before proposing a research model and methodology.

**Keywords:** agency theory; corporate governance; corporate social responsibility (CSR); stakeholders; Value creation

## Introduction

Les problématiques relatives au contrôle des dirigeants et à la gouvernance ainsi que les questions de création de valeur et d'éthiques, ont pris récemment encore plus d'ampleur en ces temps de crise. Aujourd'hui, les chercheurs, les économistes et les décideurs sont engagés dans un débat de grande envergure sur la gouvernance d'entreprise. Ce débat est caractérisé notamment par une remarquable division d'opinions quant à son objectif fondamental. Une grande partie de la discorde peut être attribuée à la complexité des problèmes managériaux, à la force des intérêts opposés dans les décisions stratégiques des entreprises et la diversité des intervenants concernés par la valeur créée. Cette controverse a semé la confusion chez les dirigeants d'entreprise au sujet de leur principale mission et la raison d'être de l'entreprise à savoir la maximisation de la valeur.

En effet, aujourd'hui, la problématique de la gouvernance et des parties prenantes s'est transformée en une étude de relations interactives qui établit le contexte même de la conduite du monde moderne des affaires garantissant la transparence et l'affectation des droits et des responsabilités donnant justice à l'éthique (Didier Cazal, 2011).

Les études empiriques ont montré clairement que dans les sociétés modernes, les entreprises performantes reconnaissent avoir des responsabilités envers un large éventail de parties prenantes. Il ne s'agit pas donc seulement de se conformer à la réglementation et maximiser la richesse pour les actionnaires mais aussi de faire participer les parties prenantes à la création de valeur à long terme par la mise en place d'une gouvernance partenariale.

Cette révolution avait par conséquence majeure l'élargissement des responsabilités et des missions de l'entreprise (responsabilité sociale, écologique, environnementale...) vers l'ensemble des parties prenantes, influençant ainsi la notion de performance économique et financière (Brulhart et Sandrine Gherra, 2013). L'émergence du concept de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises matérialise cette révolution des missions et des responsabilités de l'entreprise. Dans cette perspective, une problématique intéressante dans l'environnement économique actuel est identifiée, c'est de savoir si ces nouvelles exigences sociétales une fois prises en compte dans les stratégies des entreprises, ont-elles des impacts sur la création de valeur partenariale ?

Le présent chapitre d'ouvrage est organisé comme suit. Premièrement, nous examinons la revue de la littérature traitant la problématique de la gouvernance d'entreprise et les questions de la création de valeur et de la responsabilité sociale de l'entreprise. L'accent mis sur les différentes approches et théories ayant analysé les problématiques de la gouvernance, tels que

la question de la séparation entre le contrôle et la propriété, la problématique du conflit d'intérêt et la théorisation de l'approche des parties prenantes. Ensuite, nous traitons les mécanismes de gouvernance et des pratiques de responsabilité sociale de l'entreprise par rapport à la création de valeur. Nous présentons ensuite nos hypothèses de recherches avant de proposer un modèle conceptuel et une méthodologie de recherche.

## 1. Revue de la littérature

À partir du XIXe siècle, les sociétés par actions deviennent la forme d'organisation dominante et s'impose comme une des principales institutions marquant le nouveau capitalisme. Les premières analyses fondamentales de la grande entreprise sont les fruits de travail de recherche empirique de Berle et Means (1932). Ces chercheurs ont essayé d'expliquer l'évolution de la grande entreprise par actions et la dispersion de la propriété entre un grand nombre d'actionnaires. Cette situation a fait naître la question de la séparation entre la propriété et le contrôle de l'entreprise. Selon cette vision, le pouvoir de décision est déplacé des actionnaires aux dirigeants. En raison de la propriété divisée, aucun des actionnaires n'a le positionnement parfait ou les moyens nécessaires de surveiller les choix et les décisions des dirigeants. Ces derniers (comme les premiers : les actionnaires) peuvent agir donc, dans leur propre intérêt plutôt que dans l'intérêt général de l'entreprise.

La théorie de l'agence, telle qu'élaborée par Jensen et Meckling (1976), une des principales théories contractuelles, constitue le pilier de toute analyse des problématiques relatives à l'organisation dans les approches néoclassiques. La théorie d'agence apparaît comme l'explication théorique dominante des phénomènes de gouvernance d'entreprise (Daily, Dalton et Cannella, 2003), elle trouve ses prémisses dans la question de conflits d'intérêts et des problèmes de contrôle. Dans ce sens, Jensen et Meckling (1976), ont essayé d'expliquer via un modèle, la façon dont les mécanismes de gouvernance, en impactant la relation agentielle entre agent et principal (Dirigeant et investisseur), sont susceptibles de créer la richesse et d'améliorer la création de valeur pour les actionnaires. En effet, La théorie de l'agence, complétée par la théorie des droits de propriété et l'approche contractuelle, constitue le cadre théorique du modèle de gouvernance fondé sur la valeur actionnariale permettant de comprendre l'impact de la séparation des fonctions de la propriété et de contrôle sur la création de valeur pour l'actionnaire.

La théorie d'agence a été développée par Hill et Jones en 1992, en intégrant la théorie des parties prenantes pour la renaissance de la théorie de l'agence élargie (Cazal, 2011). Selon cette dernière approche, toutes les parties prenantes (stakeholders) sont explicitement

impliquées et le dirigeant via sa position au centre de décision, doit résoudre les conflits d'intérêts entre les différentes parties prenantes et à prendre les décisions efficaces et conformes aux intérêts de l'ensemble des intervenants (Khaldi, 2016). Les travaux Donaldson et Preston (1995), indiquent que l'approche des parties prenantes comme théorie peut traiter des dimensions descriptives, instrumentales, normatives et managériales. Ces chercheurs considèrent la théorie des parties prenantes comme s'apparentant à un "oignon" doté d'un noyau normatif lié à une surface descriptive par une dimension instrumentale intermédiaire. Ils proposent un noyau normatif qui est une théorie élargie des droits de propriété des parties prenantes dans laquelle les parties prenantes sont considérées comme des investisseurs présentant des risques similaires et moralement égales aux apporteurs de fonds (Duane Windsor, 2002).

Le conflit entre la théorie d'agence et théorie de parties prenantes a longtemps marqué la littérature sur les organisations et la gestion et elles ont été interprétées comme des « opposés polaires ». Freeman (1992), précise que ce conflit est généré par la différence d'importance accordée aux implications morales et éthiques des entreprises dans les domaines de l'économie et des affaires.

La théorie des parties prenantes suppose que les valeurs sont systématiquement intégrées dans les affaires et rejette ainsi la thèse de la séparation entre l'éthique et l'économie (Freeman, 1994). En effet, la théorie des parties prenantes présente une vision plus large qui rend justice à l'éthique des affaires. La performance morale d'une entreprise est donc prioritaire à celle de l'actionnaire, remettant ainsi en cause l'idée que l'objectif unique d'une entreprise a des conséquences économiques et éthiques distinctes comme le suppose la théorie d'agence. Si les interrelations entre les parties prenantes deviennent stratégiques pour le succès à long terme d'une entreprise, la mesure de ce succès ne peut donc pas se limiter à la création de valeur pour un seul groupe de parties prenantes (Clarkson, 1995).

Le développement qu'a connu le concept de la gouvernance et l'élaboration de la théorie des parties prenantes par les académiciens ont influencé les perspectives et les actions créatrices des dirigeants. De nombreux spécialistes des sciences sociales travaillant dans les domaines de la gouvernance partenariale ont cherché à mesurer les avantages déterminants pour une gouvernance incluant les parties prenantes (Waddock et Graves 1997; Berman et al. 1999). Leur intention a été de convaincre les dirigeants que les recherches empiriques prouveront qu'ils peuvent « faire du bien » pour l'ensemble des parties prenantes tout en « faisant du bien » pour les actionnaires de l'entreprise. « L'entreprise est alors considérée comme un ensemble

de contrats et de mécanismes de gouvernance permettant la sauvegarde des intérêts de chacune des parties prenantes, de les aligner et d'atténuer leur perte d'utilité collective », (Chatelin et Trébuck, 2003).

Dans des contextes marqués par des événements majeurs touchant l'entreprise et tous son environnement, l'approche purement contractuelle de la gouvernance d'entreprisemême en incluant les aspects humains, semble insuffisante puisqu'elle ne prend pas en considérations ces événements marquant l'environnement de l'entreprise. Depuis que l'article fondateur de Bowen (1953) sur la responsabilité sociale, un large débat sur la nature du sujet par rapport à la création de la valeur a été développé dans la littérature académique en gestion (Anderson et Frankle, 1980). Pour ces auteurs, la responsabilité sociale des entreprises, peut contribuer à accroître la valeur de l'entreprise, en devenant une stratégie de développement durable.

## **2. Cadre conceptuel : La gouvernance d'entreprise, la RSE et la création de valeur**

### **2.1. Typologie des mécanismes de gouvernance d'entreprise**

La plupart des travaux qui s'intéressaient à la question de la gouvernance se sont concentrés sur les mécanismes traditionnels et immédiats qui sont dans la majorité des cas internes à l'organisation. Dans cette perspective, la mise en place de ces mécanismes devait permettre dans un premier lieu de mieux discipliner les dirigeants afin d'utiliser dans les meilleures conditions les ressources de l'entreprise pour créer le maximum de valeur en encadrant surtout leur pouvoir. Ces mécanismes, par leur caractère immédiat et disciplinaires, ont été examinés séparément sans mettre la liaison avec les autres mécanismes. Alors que ces derniers peuvent être analysés conjointement afin d'étudier la présence d'éventuelle synergie entre lesdits mécanismes. Ceci permet aussi d'identifier de nouvelles opportunités de création de valeur.

Dans ce sens, l'approche partenariale de la gouvernance complète la vision disciplinaire en intégrant à l'analyse de structure de gouvernance des éléments importants, comme la motivation, la confiance et l'apprentissage organisationnel tout en impliquant les différentes parties prenantes... Ce raisonnement doit permettre de conserver de la coalition constituant l'entreprise et la pérennité de l'organisation dans sa globalité.

Afin d'analyser cette situation, il est important de s'intéresser aux différents mécanismes (internes et externes) qui facilitent (ou entravent...) la création de cette valeur et qui impactent les risques et la confiance pour l'ensemble des parties prenantes. Il convient de souligner ici qu'il est impossible d'en dresser une liste exhaustive. L'histoire et les exemples

démontrent l'existence d'une multiplicité des mécanismes de gouvernance suite, entre autres, à leur caractère évolutif. L'apparition de nouveaux mécanismes dépend en fait des circonstances historiques, idéologiques, politiques, technologiques...

A défaut de disposer d'une liste exhaustive, on peut tenter un effort de typologie. Différentes tentatives existent en la matière. Nous retenons ici celle de Charreaux (1997) et Wirtz (2008). Il faut rappeler ici que le modèle de Charreaux croise deux critères pour classer les mécanismes de gouvernance à savoir, la spécificité (selon qu'un mécanisme concerne une entreprise en particulier ou plusieurs entreprises) et l'origine ou la nature des contraintes imposées à l'action du dirigeant (intentionnelle ou spontanée). Les tableaux 1 et 2 reprennent ces définitions.

**Tableau 1 - Typologie des mécanismes de gouvernance d'entreprise selon l'approche disciplinaire (actionnariale et partenariale) de la gouvernance.**

	Mécanismes spécifiques	Mécanismes non spécifiques
Mécanismes intentionnels	<ul style="list-style-type: none"> <li>- contrôle direct des actionnaires (les assemblées)</li> <li>- conseil (d'administration / surveillance) impliquant d'autres parties prenantes</li> <li>- rémunérations incitatives /mesures de la performance</li> <li>- comité / syndicat</li> </ul> <p style="text-align: center;"><i>Coûts organisationnels</i> <i>Discipline interne</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- environnement légal (droits des sociétés...) étendus aux relations salariales (droit social, syndicats nationaux...) et commerciales (associations de consommateurs...)</li> </ul> <p style="text-align: center;"><i>Coûts légaux</i> <i>Discipline externe</i></p>
Mécanismes spontanés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mécanismes informels : surveillance mutuelle des dirigeants, confiance...</li> <li>- culture d'entreprise</li> <li>- relations avec les clients, fournisseurs, salariés...</li> </ul> <p style="text-align: center;"><i>Coûts organisationnels</i> <i>Discipline interne</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- marché des dirigeants</li> <li>- marché financier (OP...)</li> <li>- marché des biens et services</li> <li>- marché du travail, Réseaux</li> </ul> <p style="text-align: center;"><i>Pertes de valeur</i> <i>Discipline externe</i></p>

Source : Charreaux (1997) et Wirtz (2008)

**Tableau 2 - Typologie des mécanismes de gouvernance d'entreprise selon l'approche cognitive de la gouvernance.**

	Mécanismes spécifiques	Mécanismes non spécifiques
Mécanismes intentionnels	<ul style="list-style-type: none"> <li>- systèmes formels influençant la perception des opportunités, l'apprentissage organisationnel et la coordination cognitive</li> <li>- ex: formation interne, composition du Conseil d'administration...</li> </ul> <p style="text-align: center;"><i>Coûts organisationnels</i> <i>Gains liés aux opportunités</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- environnement légal et réglementaire à travers son influence sur les aspects cognitifs</li> <li>- ex: systèmes nationaux de formation ; contraintes légales sur les stratégies (droit au licenciement) ; protection de la connaissance...</li> </ul> <p style="text-align: center;"><i>Coûts et gains cognitifs</i></p>

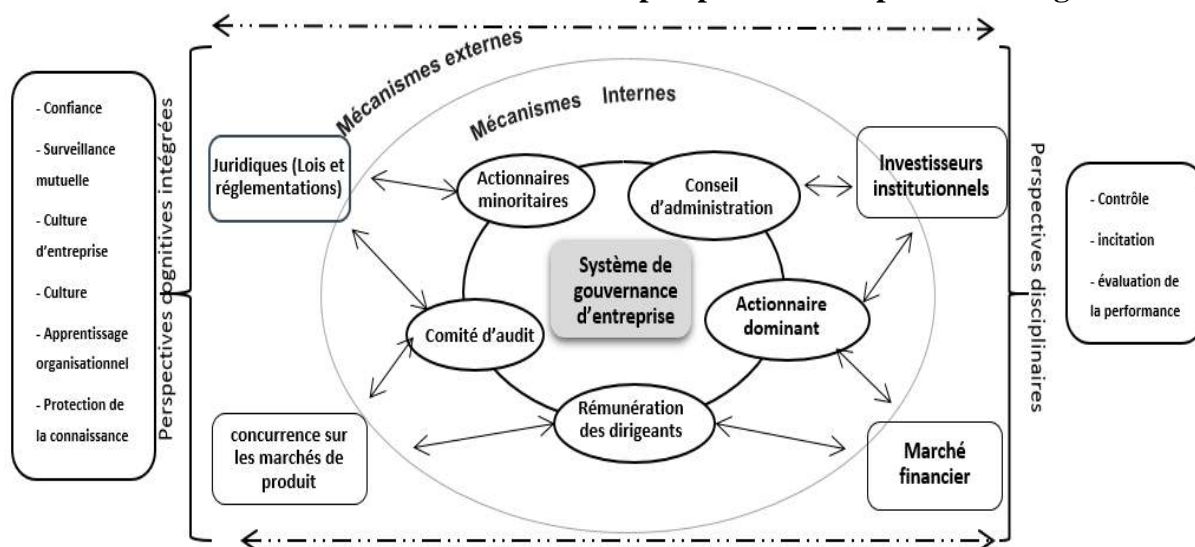


<p>Mécanismes spontanés</p>	<p>- mécanismes informels influençant la perception des opportunités, l'apprentissage organisationnel et la coordination cognitive '- ex : culture d'entreprise, confiance...</p> <p><i>Coûts et gains organisationnels</i></p>	<p>- marchés appréhendés à travers leurs dimensions cognitives (échange et acquisition de connaissances) '- réseaux...</p> <p><i>Coûts et gains cognitifs</i></p>
-----------------------------	---	---

Source : Charreaux (1997) et Wirtz (2008)

Comme expliqués ci-dessous ces approches ne doivent pas être analysées séparément. Pour ce faire, un schéma synthétique de mécanismes peut être proposé en représentant une typologie basée sur deux principales catégories, à savoir : les mécanismes internes et les mécanismes externes.

**Figure 1 - Les divers mécanismes du système de la gouvernance d'entreprise internes et externes et leurs interconnexions selon les perspectives disciplinaire et cognitive.**



Source : construit par nos soins

Les mécanismes internes de gouvernance d'entreprise comptent en principe sur des intervenants internes à l'entreprise pour surveiller les actions des dirigeants. En effet, les principaux contrôles internes et les premiers mis en place, proviennent essentiellement des mécanismes internes. Ces derniers permettent de suivre les progrès des activités de l'organisation et de prendre des mesures correctives, le cas échéant, des décisions stratégiques des dirigeants. Ils servent les objectifs internes de l'entreprise et de ses parties prenantes internes. Ces objectifs comprennent le bon déroulement des activités de l'entreprise pour une meilleure création de valeur. La qualité des mécanismes internes est étroitement liée à une

meilleure performance de l'entreprise (Aman dan Nguyen,2008). Afin de développer notre analyse deux mécanismes sont examinés à savoir : le conseil d'administration, la présence d'actionnaire de contrôle.

Par contre, les mécanismes de gouvernance d'entreprise externes, malgré leur positionnement à l'extérieur de l'entreprise sont susceptibles d'impacter significativement son processus décisionnel, sa gestion, sa performance et son risque. En effet, Les parties prenantes externes tentent de réduire la mauvaise conduite des dirigeants en augmentant le degré de surveillance et de contrôle (Davidoff, 2013). Afin de développer notre analyse deux mécanismes sont examinés à savoir : les investisseurs institutionnels et l'Endettement.

## **2.2. La responsabilité sociale de l'entreprise vers une gouvernance responsable**

Si les conflits d'intérêts entre actionnaires et dirigeants ont été pendant une longue période au cœur de la problématique de la gouvernance d'entreprise, les réflexions actuelles se préoccupent de plus en plus des conflits d'intérêts entre les dirigeants (et les actionnaires) et de l'ensemble des autres parties prenantes. En particulier, de nombreux auteurs considèrent que les dirigeants doivent également prendre en compte les intérêts, même parfois opposés, de l'ensemble des parties prenantes internes et externes à l'organisations dont ils sont responsables. La responsabilité sociale des entreprises est donc, désormais, un sujet d'intérêt majeur étudié par les chercheurs en gouvernance partenariale.

Dans cette perspective pluraliste de la gouvernance, la responsabilité sociale de l'entreprise représente la dynamique institutionnelle de l'environnement dans laquelle les différentes parties prenantes jouent un rôle dans la création de valeur par les entreprises.

Si les théories néoclassiques (Friedman 1962) refusent toute idée de responsabilité sociale comme une mission de l'organisation, celles du courant se basant sur l'approche des parties prenantes et introduisant l'éthique dans les affaires, affirment cette responsabilité à l'égard de la société. C'est le cas notamment des entreprises, qui cherchent à pérenniser leur légitimité dans leur environnement, ou par rapport leur réputation particulièrement lorsque ces organisations font appel à l'épargne public ou visent des relations d'ordre public.

Un certain nombre d'études ont mis en évidence les avantages générés suite au choix de prendre en considérations toutes les parties prenantes (internes et externes) et de s'intégrer dans les pratiques de la responsabilité sociale. A titre d'exemple, l'image de marque et la réputation positives peuvent être créées par les activités sociales des entreprises, ce qui peut améliorer la valeur de l'entreprise.

### 2.3. Cadre conceptuel de la création de valeur partenariale

Les problématiques relatives à la création de valeur ont pris récemment une grande ampleur et suscite un intérêt académique grandissant dans différents domaines des sciences de gestion : management stratégique, finance, comptabilité, organisation... ces problématiques de la valeur renvoient à la question de bénéficiaires de la valeur créée : pour qui crée-t-on de la valeur ? et ensuite comment la mesurer ? Deux questions qui s'imposent avant d'étudier l'impact des mécanismes de gouvernance d'entreprise sur la création de valeur.

La littérature démontre que la perspective des parties prenantes doit être utilisée pour étudier la question de la gouvernance d'entreprise. Dans cette approche partenariale, la création de valeur a des perceptions différentes pour les différentes parties impliquées par rapport aux ressources apportées (tableau 3). Pour les clients, cela signifie qu'ils doivent être livré dans le temps, bien traité tout en mettant à leur disposition des produits ou des services de bonnes qualités. Pour les salariés, il s'agit d'être impliqué dans la prise de décision avec d'excellentes opportunités de récompense et de motivation, ainsi que de formation et de perfectionnement continus. Pour les investisseurs (actionnaires et prêteurs), cela signifie un rendement élevé et constant de leur capital investi, ce qui nécessite généralement des marges bénéficiaires attrayantes et en forte croissance. Par conséquent, la création de valeur devrait être conceptualisée en utilisant le point de vue des parties prenantes.

**Tableau 3 : Parties prenantes et types de ressources mobilisés pour la création de valeur**

Type de ressources	Apporteurs de ressources ou parties prenantes
Actifs non humains internes	Actionnaires, prêteur, loueurs
Actifs humains internes	Salariés (dont dirigeants par extension)
Actifs externes (humains ou non)	Fournisseurs de matières, de bien intermédiaires et de services (dont service public, fourniture d'infrastructures...)

*Source : adapté de Charreaux (2007)*

La création de valeur actionnariale est donc devenue dépassé, contestable et incompatible avec l'influence grandissante prise par les parties prenantes et nouvelle responsabilités de l'entreprise par rapport à la société. Néanmoins l'analyse d'une valeur partenariale rencontre de sérieux obstacles théoriques et pratiques. Il s'agit notamment de la difficulté de l'identification des bénéficiaires de la valeur créée et la complexité de la mise en place d'un modèle de mesure et de conceptualisation. Ces questions se compliquent et prennent une autre dimension quand il s'agit d'étudier la création de valeur comme un critère de jugement des mécanismes et pratiques de gouvernance d'entreprise partenariale.

En effet, malgré le développement remarquable des théories dans les domaines de l'économie, de la finance et de la gestion seules quelques entreprises ont réellement changé leur point de vue sur la manière dont elles mesurent la valeur créée, en tenant compte de l'impact d'autres parties prenantes sur le succès à long terme des entreprises à l'époque moderne (Schaltegger et Wagner, 2006). A noté ici, que peu d'études ont entamé d'une façon pluraliste des recherches visant à définir et à mesurer de manière appropriée la valeur créée par l'entreprise, en tenant compte de plusieurs parties prenantes.

L'analyse de la revue de la littérature permet de faire ressortir trois catégories de modèles probants pour mesurer la valeur créée : ceux fondés sur la finance et la comptabilité, ceux dépassant le cadre comptable et ouverts à d'autres formes de valeurs (VCA model : le modèle de création de valeur et son appropriation) et ceux basés sur les prix-coûts d'opportunités.

### **2.3.1. Modèles fondés sur la finance-comptabilité**

Dans la pratique managérielle plusieurs catégories d'indicateurs financiers sont sollicités afin de mesurer notamment trois types de rentabilités : économique, financière et commerciale (Brammer et Millington 2008). Il s'agit des formulations d'ordre comptable permettant des comparaisons fondées sur la rentabilité (Berman et al. 1999). En effet, un nombre important des auteurs, pour évaluer la performance mobilise trois ratios: la rentabilité économique mesurée par le ROA (Return On Assets), la rentabilité financière mesurée par le ROE (Return on Equity) et la rentabilité commerciale mesuré par le rapport résultat /chiffre d'affaires.

Dans la littérature existante sur la performance en relation avec la gouvernance des entreprise, certains auteurs critiquent l'utilisation des mesures comptables de la performance. En effet, l'appréciation de la valeur créée basée sur la comptabilité seule ne tiennent pas en considération des différences systématiques de risque et des effets de déséquilibre temporaire, et sont susceptibles de varier davantage d'un secteur à un autre. Afin de répondre à ces lacunes, un certain nombre d'études antérieures ont préconisé d'utiliser le Q de Tobin (QT) et ont trouvé qu'il s'agissait d'une mesure de la performance de l'entreprise beaucoup plus attrayante que les mesures de la performance basées sur la comptabilité(Wolfe et Sauaia, 2003) .

**Tableau 4 : mesures fondées sur la finance-comptabilité de base comptable**

Symbole	Dénomination et Indicateurs	Mesure
ROA	Rentabilité des actifs	Résultat net / Total de l'actif
Taux de marge nette	Rentabilité commerciale	Bénéfice net / CA
ROE	Rentabilité des capitaux propres	Résultat net / Capitaux propres
TobinQ	Q de Tobin	(Capitalisation boursière + total de l'actif — fonds propres) / Total de l'actif

### 2.3.2. Le modèle de création de valeur et appropriation

#### (VCA model: Value Creation and Appropriation)

Lieberman, Garcia-Castro, Balasubramanian, (2017) en utilisant une technique de productivité (modèle VCA), ont essayé d'estimer la valeur économique créée par une entreprise et appropriée par ses parties prenantes dans deux contextes empiriques spécifiques. Le point de départ de cette approche est une notion dynamique de valeur économique créée ou encore le « gain économique », ainsi que le changement de ce gain d'une période à une autre. Notons que la valeur économique totale est la valeur économique créée et appropriée par toutes les parties prenantes de l'entreprise. Il s'agit ici d'une simple identité comptable qui assimile les revenus d'une entreprise à la somme de tous les paiements versés à ses parties prenantes.

D'une période à l'autre, une entreprise crée de la valeur ou réalise une économie pour ses parties prenantes si elle produit plus de quantité (volume de production ou de fabrication par exemple) ou une meilleure qualité de produits fabriqués en utilisant le même niveau de ressources. Pour mesurer ce gain, les paiements reçus par une entreprise doivent toujours correspondre aux paiements effectués par l'entreprise aux propriétaires de ressources (ou de facteurs).

Si ce modèle présente un avantage d'efficacité quantitative, il présente en contrepartie plusieurs limites dans la mesure où les calculs du modèle VCA exigent que la main-d'œuvre et le capital soient mesurés de manière cohérente dans le temps et entre les entreprises. Un changement dans les pratiques de sous-traitance ou d'amortissement des entreprises peuvent violer ces hypothèses.

Le modèle VCA examine chaque groupe de parties prenantes comme une classe homogène alors qu'en pratique, un groupe de parties prenantes peut être composé de plusieurs sous-groupes hétérogènes dont la valeur des modèles d'appropriation peut différer.

### **2.3.3. Modèles fondés sur les prix-coûts d'opportunités (modèle de Charreaux)**

S'inspirant de Brandenburger et Stuart (1996), Charreaux (2007) a mis en place une mesure opérationnelle de la création de valeur partenariale basée sur le prix d'opportunité et le coût d'opportunité dans le secteur automobile. Cette mesure est fondée sur le benchmark pour déterminer les ventes et les coûts d'opportunité. Pratiquement, le modèle de Charreaux s'appuie sur un référentiel interne des performances réalisées par les entreprises appartenant au même secteur d'activité.

Ce modèle s'appuie sur les valeurs explicites des ventes et des charges des entreprises situées dans un même secteur d'activité pour tenter de mesurer la valeur partenariale, ou au moins de donner une approximation raisonnable permettant d'interpréter le cheminement de création de valeur partenariale. La valeur partenariale dans cette logique représente la rente organisationnelle globale produite par l'entreprise sur l'ensemble de la chaîne de valeur constituée par les différents parties prenantes (clients, apporteurs de fonds, dirigeants, salariés, fournisseurs...)(la valeur partenariale = les ventes d'opportunité - les charges d'opportunité)

En effet, Gérard Charreaux, propose une mesure empirique de la valeur partenariale en s'appuyant sur la relation contractuelle de l'entreprise avec toutes les parties prenantes internes et externes. Il s'agit d'une démarche opérationnelle qui permet de mesurer la valeur partenariale créée. Gérard Charreaux, dans ce cadre, essaye de mettre en valeur l'intérêt de l'analyse de l'appropriation de la valeur partenariale créée pour diagnostiquer le processus de création de valeur lui-même. Une analyse qui doit être faite sur plusieurs années pour mieux appréhender la dynamique de la création de valeur.

Toutefois le modèle de Charreaux, présente la difficulté de l'identification des prix et des coûts d'opportunité des entreprises avec la contrainte d'accessibilité à l'information. D'où la solution de s'appuyer sur un référentiel interne des performances réalisées par les entreprises de même secteur d'activité.

### 3. Hypothèses et proposition d'un modèle de recherche

#### 3.1. Les caractéristiques du conseil d'administration

La gouvernance d'entreprise a attiré ces dernières années, une attention particulière dans la recherche scientifique et dans le monde des affaires suite à de nombreux déboires financiers. Elle ne cesse de se renouveler et de s'enrichir vers une gouvernance partenariale. Dans ce contexte, un débat s'est lancé sur le rôle du conseil d'administration comme un mécanisme primordial de la gouvernance d'entreprise partenariale en relation avec la création de valeur.

En effet, dans un environnement de plus en plus incertain et complexe, les entreprises sont obligées de faire des investissements risqués et parfois d'accepter des surinvestissements ou des sous-investissements. Ces décisions stratégiques peuvent impacter la valeur de l'entreprise tout en pensant aussi à l'intérêt de toutes les parties prenantes de ces investissements. C'est ainsi qu'intervient le rôle du conseil d'administration dans la prise de risque et la gestion de l'incertitude pour une meilleure conduite des affaires. La littérature souligne l'importance du conseil d'administration dans le contrôle et surveillance des dirigeants et l'allocation des ressources et de l'évaluation de l'entreprise (Pucheta-Martinez et Bel-Oms, 2019).

Le rôle du conseil d'administration constitue un mécanisme interne réducteur du coût d'agence et donc créateur de valeur (Fama et Jensen, 1983). Ce mécanisme est l'un des primordiaux dispositifs remédiant aux déficiences des dirigeants (F. Adjaoud et al, 2007). Ce mécanisme doit se préoccuper non seulement d'accroître la valeur mais aussi de savoir comment se réalisera effectivement cette création de valeur. En fait, le conseil doit favoriser une structure institutionnelle qui aura pour objectif l'harmonisation des intérêts des parties prenantes et des dirigeants.

Des recherches antérieures (Williamson, 1984; Singh et autres, 1986; Zahra et Pearce, 1989; Boeker et Goodstein, 1991; Hambrick, 1994; Daily et Schwenk, 1996) ont argumenté le fait que le contrôle effectué par le conseil d'administration est réducteur de coûts d'agence et ayant le pouvoir d'améliorer la performance de l'entreprise. L'étude a révélé qu'autre la réduction des coûts, ledit contrôle peut créer de la valeur en établissant une synergie entre des parties prenantes.

Hypothèse 1 : le conseil d'administration, associé aux pratiques de la responsabilité sociale de l'entreprise, serait positivement lié à la création de la valeur partenariale.

### 3.2. La présence d'un actionnaire de contrôle

Aujourd'hui, le centre d'intérêt des recherches en gouvernance, s'est déplacé de la grande entreprise managériale (la firme à la Berle et Means) vers la grande entreprise cotée disposant d'un actionnaire de contrôle. Ce type d'entreprise pose un problème d'agence différent de celui de la firme managériale qui opposait les intérêts de l'ensemble des actionnaires, dispersés et passifs, à ceux du dirigeant mandaté.

En l'absence d'un actionnaire détenant une participation suffisante pour exercer un certain pouvoir de contrôle, le dirigeant via sa position au centre de décision, cherche à satisfaire son propre intérêt ce qui génère des coûts d'agence managériaux. Alors que dans le cas d'une présence d'un actionnaire de contrôle (dominant) cette situation changera pour déplacer le conflit du couple dirigeant- actionnaire à un autre conflit d'intérêt opposant l'actionnaire majoritaire à la multitude des actionnaires minoritaires.

Dans ce cas, l'actionnaire majoritaire dispose d'un pouvoir suffisant pour contrôler activement et directement l'attitude et le comportement du dirigeant, ce qui réduit le risque de subir l'opportunisme de ce dernier. En revanche, cet actionnaire aura lui-même un intérêt naturel, les outils et la capacité de s'approprier des bénéfices au détriment des actionnaires minoritaires. Dans ce contexte, la principale source de coûts d'agence est donc le conflit d'intérêts opposant l'actionnaire de contrôle aux petits porteurs. A noter ici, que cette situation impacte l'environnement institutionnel (un mécanisme externe) pour mettre en place des règles visant la protection des actionnaires minoritaires, comme les règles de transparence et de publications financières (Admati 2017).

Enfin, le type de propriétaires déterminera certainement le type du conseil d'administration ainsi que la diversité des membres de ce conseil. Ce point de vue peut impacter négativement la gouvernance d'entreprise en impactant l'indépendance du conseil d'administration.

Hypothèse 2 : la présence d'un actionnaire de contrôle serait négativement associée à la création de valeur partenariale.

Hypothèse 3 : la présence d'un actionnaire de contrôle serait négativement associée à l'indépendance du conseil d'administration

### 3.3. Investisseurs Institutionnels

Les études examinant l'impact de l'actionnariat sur la performance des sociétés, se sont concentrées essentiellement sur les investisseurs institutionnels, tels que les banques, les compagnies d'assurances, les organisations de placement collectif, les fonds de pension. Les investisseurs institutionnels sont incités à contrôler le comportement des dirigeants et ont la



capacité de déchiffrer les données complexes des sociétés dans lesquelles ils investissent. Ces propriétaires spécialisés disposent d'un éventail très large d'outils pour surveiller les dirigeants et exiger des performances. Il s'agit donc d'un mécanisme fort de gouvernance externe (Goranova 2015).

Néanmoins, sur le plan cognitif, un point important peut-être soulevé. Il s'agit de la manière dont les actionnaires minoritaires et les dirigeants peuvent ressentir face un niveau élevé de propriété institutionnelle. En effet, les actionnaires minoritaires deviennent plus passifs quand leurs portefeuilles contiennent un actionnariat institutionnel important. Ils supposent en fait que l'engagement de ce dernier crée plus de valeur pour tous les actionnaires (Duffy, 2015). Quant aux dirigeants, ils auront intérêt à s'aligner aux objectifs des actionnaires activistes à savoir les investisseurs institutionnels plutôt que de se conformer aux normes et à l'éthique. Il s'agit ici d'un basculement d'une causalité interne vers une causalité externe puisque la motivation des dirigeants sera intrinsèquement orientée vers la réalisation des résultats financiers continuellement positifs pour les propriétaires institutionnels (Osterloh et Frey, 2000).

L'enquête menée par Amel-Zadeh et Serafeim (2018) montre que les dirigeants considèrent que les informations environnementales et sociales, sont importantes pour évaluer le risque d'investissement plutôt que le positionnement concurrentiel ou les motivations de se conformer à l'éthiques.

Comme pour le cas de présence d'un actionnaire de contrôle, la présence des investisseurs institutionnels, vu leurs poids économiques, peut impacter négativement la gouvernance d'entreprise en impactant l'indépendance du conseil d'administration.

Hypothèse 4 : le niveau de la propriété institutionnelle d'une entreprise serait négativement associé à la création de valeur partenariale.

Hypothèse 5 : le niveau de la propriété institutionnelle d'une entreprise aurait un effet négatif sur l'indépendance du conseil d'administration.

Hypothèse 6 : le niveau de la propriété institutionnelle d'une entreprise aurait un effet négatif sur la responsabilité sociale de l'entreprise.

### **3.4. Impact de la responsabilité sociale de l'entreprise sur la création de valeur**

Dans la littérature, la relation entre la responsabilité sociale des entreprises et la création de valeur a été présentée en trois catégories.

La première catégorie concerne les chercheurs qui ont appuyé les résultats affirmant une relation négative entre les activités de la responsabilité sociale des entreprises et leur

performance. Pour Friedman (1970), les actionnaires choisissent les dirigeants comme des mandatés qu'ont une seule mission à savoir, agir pour les intérêts des mandants. Dans ce cadre Friedman, explique que la seule et unique responsabilité sociale de l'entreprise consiste à utiliser ses ressources et de s'engager dans des activités qui peuvent créer la valeur et accroître les profits et la richesse des actionnaires.

La deuxième catégorie se basent sur la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984), pour expliquer que les entreprises peuvent développer le champ de leurs stratégies et de leurs activités au-delà des porteurs de fonds à plusieurs autres groupes concernés par la création de valeur, tels que les clients, les fournisseurs, les salariés, l'état et les communautés. Ce groupe de chercheurs suggère que les pratiques de la responsabilité sociale des entreprises, qui prend en considérations les intérêts de l'ensemble des parties prenantes suivant la théorie des parties prenantes, contribuent à améliorer la valeur de l'entreprise par une réduction immédiate des coûts et l'amélioration de la réputation de l'entreprise (Bird et al., 2007).

Une troisième catégorie n'a affirmé aucune relation particulière entre les pratiques de la responsabilité sociale des entreprises et leur performance (Abbott et Monsen, 1979; Alexander et Buchholz, 1978; Aupperle et al., 1985; Teoh et al., 1999), en raison de présence de plusieurs facteurs de confusion pour que les chercheurs affirment un impact spécifique de la responsabilité sociale des entreprises sur la performance de l'entreprise.

Kenneth Arrow (1973), définit la responsabilité sociale de l'entreprise comme la capacité de l'entreprise à corriger les « défaillances du marché » et en particulier les effets externes négatifs laissés à la charge des parties prenantes. De nombreux travaux ont essayé d'examiner si les pratiques responsables des entreprises susceptibles d'améliorer leurs avantages concurrentiels dans leur industrie de référence et donc leur capacité de créer plus de valeur (Elkington, 1994 ; Porter et Kramer, 2006). La responsabilité sociale des entreprises présente un modèle de gestion capable de créer de la valeur durable et d'optimiser la satisfaction des intérêts des actionnaires et des autres parties prenantes. Il s'agit d'une orientation vers la durabilité facilitent la réduction du risque commercial et la création de valeur à moyen et long terme (Salvioni, D.M. & Gennari, F. 2017).

Hypothèse 7 : les pratiques de la responsabilité sociale des entreprises seraient positivement associées à la création de valeur partenariale.

### 3.5. Variables de contrôle : Taille de l'entreprise, endettement et secteur d'activité

L'analyse des recherches académiques démontre qu'il y a plusieurs facteurs exogènes qui impactant la relation entre la gouvernance d'entreprise et leur performance (Hilman et Keim 2001). Il s'agit particulièrement de la taille de l'entreprise, de l'endettement et du secteur d'activité. Ces facteurs seront donc nos variables de contrôle.

**Taille de l'entreprise :** La taille peut affecter la relation entre la gouvernance et la valeur créée par l'entreprise d'une manière directe. Une entreprise de grande taille a un poids économique plus important et sécurisant les parties prenantes. Ces dernières peuvent être donc plus engagées dans le processus de création de valeur en accordant plus de confiance à l'organisation.

Hypothèse 8-a : la taille aurait un effet sur la relation entre la gouvernance d'entreprise et la création de valeur partenariale.

**Endettement :** L'endettement est supposé capable de réduire les coûts d'agence par la discipline qu'il impose aux dirigeants par rapport à leurs choix d'investissement en augmentant les coûts de faillite (Jensen et Meckling, 1976). L'endettement peut être aussi un mécanisme de réduction des conflits d'intérêts entre les dirigeants et les actionnaires en raison de la divergence de leurs objectifs et de l'asymétrie d'informations (M. Harris et A. Raviv, 1991).

Hypothèse 8-b : l'endettement aurait un effet sur la relation entre la gouvernance d'entreprise et la création de valeur partenariale.

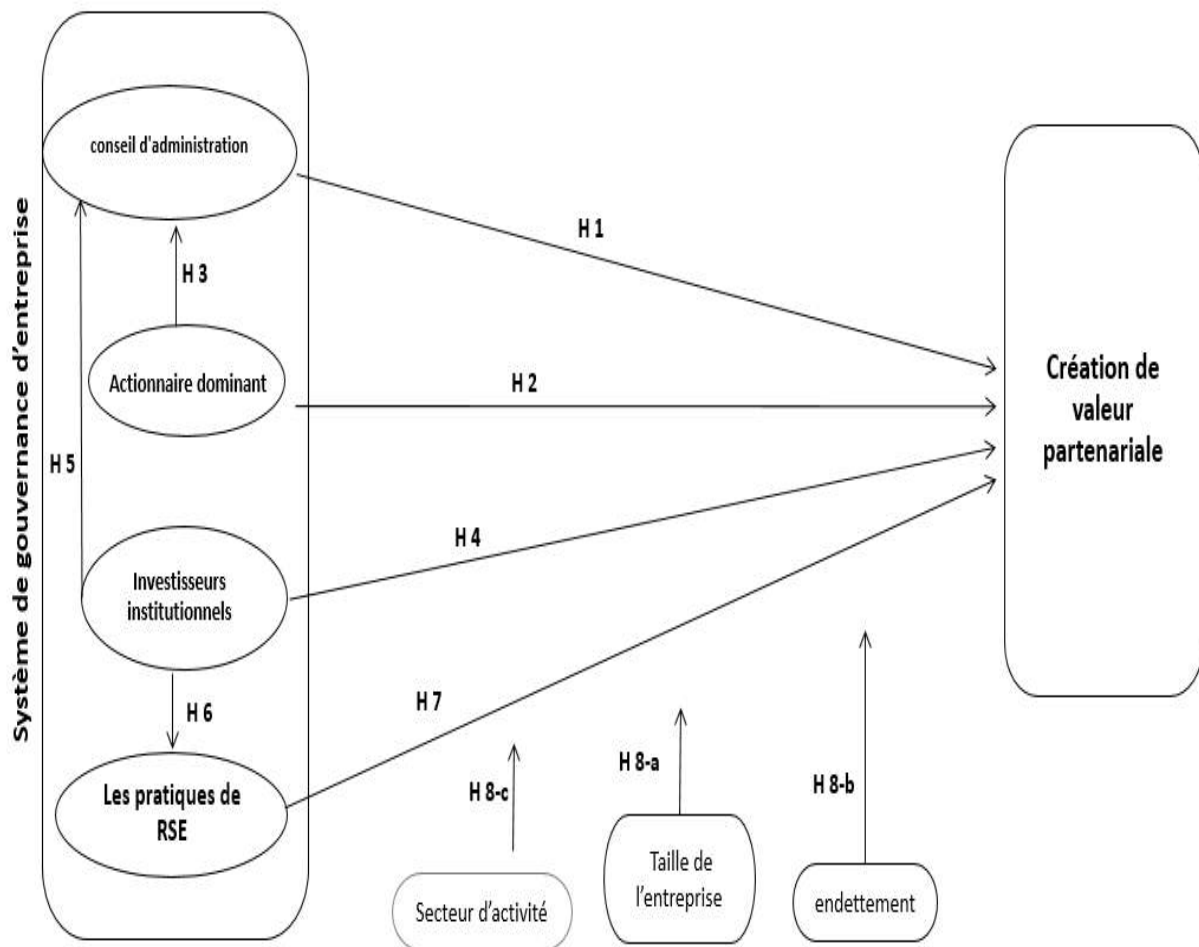
**Secteur d'activité :** Les sociétés qui exercent la même activité sont soumises à des contraintes similaires (investissement, technologie...) et capitalisent ainsi des savoir-faire très proches malgré la diversité des produits et services qu'elles fournissent (Malerba, 2006). Ces entreprises convergent généralement vers les mêmes normes et pratiques qui impactent le processus de création de valeur.

Hypothèse 8-c : le secteur d'activité aurait un effet sur la relation entre la gouvernance d'entreprise et la création de valeur partenariale.

### 3.6. Proposition d'un modèle de recherche et une méthodologie proposée

Sur la base des fondements théoriques et analytiques énoncés ci-dessus et les hypothèses de recherches formulées, nous sommes maintenant bien positionnés pour exposer notre modèle théorique que nous devons tester sa validité (figure 2).

**Figure 2 - Modèle Conceptuel proposé des différents mécanismes de gouvernance d'entreprise partenariale ainsi que leurs impacts sur la création de valeur partenariale.**



Source : construit par nos soins

Comme procédé tout au long de notre chapitre d'ouvrage, à une vision moniste de la création de valeur, nous préférons une vision pluraliste de la création de valeur pour l'ensemble des parties prenantes. Nous préconisons alors la valeur partenariale à la valeur actionnariale. Pour calculer cette valeur partenariale, nous proposons un modèle de mesure fondé sur celui de Charreaux (modèle fondé sur les prix-coûts d'opportunités) tout en dépassant les frontières d'un seul secteur.

Par ailleurs, et afin de confronter nos hypothèses à la réalité et de porter un jugement sur leur pertinence et sur la consistance de notre modèle, nous pensons qu'il est essentiel de faire des progrès au niveau méthodologique dans la recherche sur la gouvernance d'entreprise.

Jusqu'à présent la grande partie des études traitant la question de la gouvernance d'entreprise se sont focalisées sur les données d'archives pour leurs analyses empiriques (rapport de gestion, états de synthèse, communiqué de presse...). Malgré leur attrait simple et pratique,

les données archivistiques, communiquées dans les rapports et selon la communication institutionnelle, ne nous permettent de tirer des conclusions sur la perspective cognitive. Elles ne sont pas bien adaptées à l'analyse des attributs de la gouvernance inclus dans le présent chapitre d'ouvrage et intégrés dans nos modèles, tels que le fonctionnement, l'éthique, la dynamique et la culture du conseil par exemple.

Pour combler ces lacunes, nous proposons pour tester ce modèle, d'adopter une approche mixte en combinant archives et données provenant de sondages et d'entrevues avec des acteurs clés de notre modèle comme par exemple les administrateurs, actionnaires, dirigeants et certaines parties prenantes (par exemples les salariés). Cette vision permet de mieux comprendre le fonctionnement interne d'une salle de conseil d'administration ou d'assemblée générale et à tirer des conclusions sur la manière dont les membres prendront leurs décisions.

## Conclusion

La théorie d'agence, dans ses premières apparitions, considère les actionnaires comme les seuls créanciers résiduels dans la société. Ces derniers selon cette logique, sont les seuls qui supportent le risque résiduel et ont droit alors à tous les bénéfices résiduels. L'analyse de la publication de nombreux auteurs (Stout 2012, Garcia-Castro et Aguilera, 2014, Zeitoun et Pamini, 2015...) permet d'affirmer que les différentes parties prenantes font souvent des investissements spécifiques à la société et supportent, eux aussi, des risques résiduels dans le cas d'insolvabilité (financier), des licenciements (social), ou de fraude (réglementaire), pollution (environnement).

Dans ce cas, les efforts de maximisation de valeur pour l'actionnaire seul peuvent générer une aberration dans l'allocation de ressources, et produire des conséquences non maîtrisables au niveau social. On peut alors penser dans l'avenir à des modèles d'alignement entre les contributions des parties prenantes et les droits de propriété. Ces modèles permettront une meilleure compréhension des dispositifs de création et de partage de la valeur par rapport à l'ensemble des apporteurs de ressources. Cette vision partenariale permet aussi de mieux comprendre la question des conflits d'intérêts d'une façon plus élargie en impliquant toutes les parties prenantes internes et externes à l'entreprise.

Toutefois, cette approche reste pour une grande partie disciplinaire. Son principal objectif est d'éviter la spoliation des différentes parties prenantes. L'action sur les compétences, l'innovation et l'apprentissage n'est examinée que quand il s'agit de la répartition de la rente organisationnelle. L'approche se limite à l'incitation sans que le processus de création de valeur en termes d'avantage comparatif ne soit étudié. Il est clair alors que l'approche disciplinaire malgré sa contribution dans l'analyse de la gouvernance, reste insuffisante pour déterminer comment l'entreprise génère de la valeur. Cette situation peut être expliquée, entre autres, par le fait que cette approche ignore l'importance des investissements spécifiques des différents apporteurs de ressources. Cette insuffisance de la vision disciplinaire a été atténuée par le développement de l'approche cognitive de la gouvernance, expliquant le lien entre les ressources et l'attribution des responsabilités d'une part et la création de la valeur d'autre part. Qu'on passe des situations conflictuelles à des systèmes coopératifs entre plusieurs parties prenantes, les décisions des dirigeants ont toujours un impact sur la création de valeur. Contrôler ce processus décisionnel reste donc inévitable. Il est recommandé par contre, de changer l'interprétation de la nature de contrôle que la gouvernance d'entreprise est censée d'exercer sur le dirigeant et aussi réinterpréter la relation de ce dernier par rapport aux

mécanismes de gouvernance. Il ne s'agit pas donc d'abandonner définitivement la vision purement disciplinaire qui conçoit le dirigeant comme un acteur opportuniste aliéné à ses propres intérêts. Mais plutôt de revoir le questionnement sur le comportement du dirigeant vis-à-vis de ses partenaires et des mécanismes de gouvernance dans le processus décisionnel. Cette nouvelle approche de gouvernance proposée ne contrôle pas le comportement du dirigeant d'un point statique, mais elle complète cette vision par une perspective dynamique basée sur l'ensemble des ressources managériales. L'espace discrétionnaire du dirigeant est assimilé ainsi à une zone d'incertitude qui fait appel à tout le système de gouvernance dans son ensemble et non seulement à la relation principale – agent censée sources de conflits et coût d'agence. Ce raisonnement permet aux parties prenantes de mieux comprendre la complexité de l'environnement décisionnel du dirigeant. Cette approche basée sur les ressources et la théorie des capacités dynamiques combinée à la théorie d'agence et la théorie des parties prenantes, pourrait offrir des perspectives fructueuses pour des applications managériales.

D'un point de vue théorique, ce travail nous a permis de mettre en évidence les interactions entre mécanismes de gouvernance d'entreprise et l'impact de ces interactions sur la création de valeur par l'organisation. Cette analyse pourrait être adoptée par les dirigeants et les experts en gouvernance au sein des entreprises afin d'optimiser la synergie entre les différentes parties prenantes. Toutefois, le présent travail, manque de vérification empirique et le modèle conceptuel proposé doit être contextualisé à travers une étude qualitative exploratoire. Cette étude qualitative pourrait dégager les variables clés de l'appréciation du modèle proposé. Les recherches futures pourraient aussi examiner, par une étude quantitative, si les mécanismes de gouvernance d'entreprise et les pratiques de la responsabilité sociale des entreprises sont complémentaires ou des substituts. Il s'agit d'une série de réflexions sur la gouvernance et ses différents mécanismes et leurs impacts managériales, socio-économiques et environnementale sur l'organisation elle-même.

**Bibliographie**

- Pucheta Martínez, MC. Gallego Álvarez, I. Bel Oms, I., (2019), "Board structures, liberal countries, and developed market economies. Do they matter in environmental reporting? An international outlook", *Business Strategy and the Environment*,
- Admati, A.R. (2017), "A skeptical view of financialized corporate governance", *Journal of Economic Perspectives*, Vol.31 No. 3, pp. 131-150.
- Amel-Zadeh. A, Serafeim. G, (2017) "Why and How Investors Use ESG Information: Evidence from a Global Survey." *Harvard Business School Working Paper*, No. 17-079
- Salvioni, D., Gennari, F. (2017), "CSR, Sustainable Value Creation and Shareholder Relations", *Emerging Issues in Management*, 36-49.
- Goranova, M. Abouk, R, Nystrom, P and Soofi E, (2017), "Corporate governance antecedents to shareholder activism: A zero-inflated process", *Strategic Management Journal*, vol. 38, issue 2, pp. 415-435.
- Lieberman, MB, Garcia-Castro, R., & Balasubramanian, N. (2017). "Measuring value creation and appropriation in firms: The VCA model". *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, 38(6), 1193-1211.
- Singh, S. Naeem Tabassum, N. Tamer K. Darwish, T. and Georgios Batsakis, G. (2017), "Corporate Governance and Tobin's Q as a Measure of Organizational Performance" *British Journal of Management*,
- Goranova, M. and Versteegen, L. (2016), "Shareholder Empowerment: A New Era in Corporate Governance", *Palgrave Macmillan*, New York.
- Herciu, M. and Alexandru, S. (2016), "Creating value - from corporate governance to total shareholders return. an overview", *Studies in Business and Economics*, Vol.11 No. 11,
- Khalidi, M. (2016), "Impact des mécanismes de gouvernance sur l'appropriation de la valeur partenariale", *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 19 issue 1.
- Zeitoun, H. Pamini, P. (2015), "Corporate Ownership Structure and Top Executives' Prosocial Preferences: The Role of Relational and External Blockholders", *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 23, Issue 6, pp. 489-503,
- Garcia-Castro, R. Aguilera, R. (2015), "Incremental Value Creation and Appropriation in a World with Multiple Stakeholders", *Strategic Management Journal*
- Goranova, M., Lori, R., (2015), "Shareholder Empowerment: An Introduction », *Springer*.
- David W. and Duffy. (2014), "a Practical Guide to Corporate Governance", *Dublin: Chartered Accountants Ireland*.
- Didier Cazal, D. (2011), "RSE et théorie des parties prenantes : les impasses du contrat", *Revue de la régulation*
- Davidoff, S.M. (2011). "Despite Worries, Serving at the Top Carries Little Risk". *New York Times*. A. Sorkin, 7 juin.
- Charreaux, G. "Les théories de la gouvernance: de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux", *Working Papers CREGO from Université de Bourgogne*.
- Wirtz, P. (2008), "Les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise", *éditions La Découverte*, Paris.



- Aman H, Nguyen P. (2008). “ Do stock prices reflect the corporate governance quality of Japanese firm”, *Journal of the Japanese and International Economics*, Vol. 22, 647-662
- Stephen Brammer, S., Millington, A, (2008), “Does it pay to be different? An analysis of the relationship between corporate social and financial performance”, *Strategic Management Journal*
- Adjaoud, F., Daniel, Z., Syed, S, (2007), “The Effect of Board's Quality on Performance: A Study of Canadian Firms”, *Corporate Governance: An International Review*
- Chatelin C., Trébuch S., (2003), “ Stabilité et évolution du cadre conceptuel en gouvernance d'entreprise : Un essai de synthèse ”, CREFIGE-Université Paris Dauphine, p. 2
- Daily, C.M., Dalton, D.R. and Cannella, A.A. (2003), “Corporate Governance: Decades of Dialogue and Data”. *Academy of Management Review*, 28, 371-382.
- J. Wolfe, A. C. A. Sauaia, (2003), “The Tobin q as a company performance indicator”, *Economics, Developments in Business Simulation and Experiential Learning*
- Windsor, D (2002), “Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective”, *The Academy of Management Review*

## **La performance portuaire entre la mesure et les perspectives des parties prenantes**

## **Port performance between the measure and the perspectives of the stakeholders**

**Hajar RAJI**

Doctorante

Université Hassan I

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion; Maroc.

Laboratoire (LASMO); [hajar.raji@live.fr](mailto:hajar.raji@live.fr).

**Morad LEMTAOUI**

Professeur de l'enseignement supérieur

Université Hassan I; Ecole Nationale de Commerce et de Gestion; Maroc.

Laboratoire (LASMO); [lemtaouimorad@yahoo.fr](mailto:lemtaouimorad@yahoo.fr).

## Résumé

Ces deux dernières décennies, la forte progression de l'environnement portuaire oblige les ports à se conformer aux normes internationales en prenant en considération les variables globales et les nouveaux indicateurs afin de développer leurs attractivités, leurs compétitivités et leurs productivités. Dans cette perspective, la performance des ports devient la préoccupation primordiale de tous les acteurs, vu non seulement la différenciation des fonctions et des objectifs mais aussi la complexation de la mesure de cette notion. C'est pour cela, la question qui se pose toujours : Comment mesurer cette performance d'une manière cohérente et adaptative aux exigences mondiales ? Il n'existe pas de mesure unique capable de résumer tous les aspects importants de la performance des ports. Par conséquent, la mesure doit prendre en compte les différentes dimensions aussi longtemps que la variété des acteurs portuaires. Pour cette raison, nous essayons dans ce chapitre de présenter, les outils, les facteurs et les dimensions de la mesure de la performance proposés par les théoriciens et les chercheurs dans le domaine portuaire.

**Mots clés:** Mesure de la performance ; port ; facteurs ; dimensions ; outils de mesure.

## Abstract

Over the last two decades, the strong progression of the port environment has forced ports to comply with international standards by taking into consideration global variables and new indicators in order to develop their attractiveness, competitiveness and productivity. In this perspective, the performance of ports becomes the primary concern of all stakeholders, given not only the differentiation of functions and objectives but also the complexities of measuring this concept. This is why the question that always arises: How to measure this performance in a coherent and adaptive way to global requirements? There is no single measure that can summarize all the important aspects of port performance. Therefore, measurement must take into account the different dimensions as long as the variety of port stakeholders. For this reason, we try in this chapter to highlight the tools, factors and dimensions of performance measurement proposed by theorists and researchers in the port field.

**Key Words:** Performance measurement; Port; factors; dimensions; tools of measurement.

## Introduction

*(Harrington ,1991) qui stipule que «si vous ne pouvez pas le mesurer, vous ne pouvez pas le contrôler. Si vous ne pouvez pas le contrôler, vous ne pouvez pas le gérer. Si vous ne pouvez pas le gérer, vous ne pouvez pas l'améliorer ».*

Une large littérature s'est penchée sur la conceptualisation de la performance en tant que modèle globalisant et polysémique. Il s'agit d'abord de définir précisément ce concept dans une configuration stratégique de pilotage de l'activité dans sa globalité, afin de mettre en exergue les enjeux présentés par les différentes approches en vigueur, et notamment leur robustesse face aux facteurs de contingence de l'environnement.

Le présent chapitre examine la documentation portant sur la mesure de la performance, en tenant compte des points de vue, des différentes parties prenantes portuaires en soulignant, le concept multidimensionnel de la performance. Ensuite nous essayons de mettre en avant les facteurs qui influencent sur la performance des places portuaires, en précisant aussi les dimensions, les indicateurs et les outils qui interviennent dans la mesure de la performance portuaire et sont orientés par l'approche des parties prenantes.

La performance se considère comme un concept multidimensionnel qui s'éloigne de la notion unidimensionnelle financière et s'ouvre sur plusieurs approches : économique, sociale, environnementale, humaine, systémique, politique, ... Cette multi-dimensionnalité de la notion de la performance pose une problématique de mesure, de complexité de gestion et de précision de définition exacte.

Ce chapitre se focalise surtout sur la performance portuaire. Il vise à comprendre les différents maillons de la mesure de la performance des places portuaires dans le but de regrouper les différentes dimensions et les indicateurs clés de la performance portuaire. Ainsi, il sert aussi à présenter la relation entre la mesure de la performance et l'importance des perspectives des différentes parties prenantes portuaires en précisant les facteurs clés qui impactent ce type de performance. En conséquent, ce chapitre suit le questionnement suivant:

- ✓ Quoi mesurer ? Quels sont les outils de mesure de la performance portuaire ?
- ✓ Quels sont les facteurs qui impactent cette performance de point de vue des différentes parties prenantes ? Et quels sont les principales dimensions et les indicateurs clés qui influencent sur la performance des places portuaires ?

Ce passage vise à présenter dans un premier temps la définition de la performance, son historique, sa complexité en matière de l'évaluation et l'importance des dimensions dans la mesure de cette notion clé. Dans un second temps, ce chapitre met l'accent sur la notion de la performance portuaire et sa dimension multicritère et polysémique. Ainsi, il focalise sur les facteurs clés qui influencent sur la performance des places portuaires d'un point de vue des différentes parties prenantes. Et dans un dernier temps, nous réservons un fragment qui englobe la notion de la mesure de la performance portuaire en tenant compte les principaux outils en se basant sur l'approche des parties prenantes.

### **1. La notion de la performance : un concept multidimensionnel**

La notion de performance a toujours préoccupé toutes les entreprises et leurs parties prenantes. Le terme performance vient du latin et a pour origine le terme « performare », qui signifie « former entièrement »<sup>1</sup>. Etymologiquement, Au quinzième siècle, le terme « performare » a trouvé son pendant en anglais dans le verbe “to perform”, qui signifie « accomplir ».

Depuis les années 80, de nombreux chercheurs se sont attachés à la définir (Bouquin, 1986 ; Bescos et al., 1993 ; Bourguignon, 1995 ; Lebas, 1995 ; Bessire, 1999...) et plus récemment cette notion est mobilisée dans la littérature managériale pour évaluer la mise en œuvre par l'entreprise des stratégies annoncées de développement durable (Capron et Quairel, 2005).<sup>2</sup>

Dans le domaine de la gestion, la performance avait toujours un sens vaste et une notion ambiguë, rarement définie explicitement. Elle n'est utilisée en contrôle de gestion que par transposition de son sens en anglais.

---

<sup>1</sup> <http://www.la-definition.fr/definition/performance>

<sup>2</sup> « Mesure de la performance globale des entreprises », Angèle Renaud, Nicolas Berland, 2010.

**Tableau 1 : Définitions du concept de la performance**

Auteurs	Définitions de la performance
<b>Selon Mentzer et Konrad, (1991)</b>	Définissent la performance comme "une enquête sur l'efficacité et l'efficience dans l'exercice d'une activité donnée". Ce concept compliqué est toujours lié à deux composants suivants : efficacité et efficience.
<b>Bourguignon (1995),</b>	Cette définition implique le mot "action" au sens large (activité, travail, mission ...) et le mot "enregistrement". "(résultat exceptionnel) d'une action.
<b>Neely et al. (1995)</b>	Définissent la performance comme "le processus qui quantifie l'efficience et l'efficacité d'une action".
<b>les juges Carter MC et Hoffman, J Culien,</b>	Insistent sur le concept de capacité tout en affirmant qu "'une performance durable peut être définie comme la capacité d'une entreprise à se renouveler sur une longue période de performances satisfaisantes (et non exceptionnelles) en termes de croissance et de marge.
<b>Bourguignon (1997)</b>	A commencé par regrouper le sens du mot performance, dans le domaine de la gestion, autour de trois significations principales, à savoir : <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>La performance-réussite</b> : elle contient un jugement de valeur, en référence à un référentiel, qui représente la réussite du point de vue de l'observateur.</li> <li>- <b>La performance-résultat</b>, ici, la performance fait référence au résultat d'une action : l'évaluation ex post des résultats obtenus sans jugement de valeur.</li> <li>- Enfin, <b>la performance-action</b> : la performance peut signifier une action ou un processus (la mise en pratique d'une compétence qui n'est qu'une potentialité).</li> </ul>
<b>(Notat, 2007)</b>	Ce terme se définit comme un constat officiel enregistrant un résultat accompli à un instant T, toujours en référence à un contexte, à un objectif et un résultat attendu, et ce quel que soit le domaine.
<b>[Le Robert 2016]</b>	Définit la performance par « un accomplissement, une exécution »
<b>[Larousse 2016].</b>	La performance y est également définie comme étant « un résultat heureux obtenu dans une entreprise, un travail, une épreuve sportive »

*Source : Auteurs*

Notant bien, que cette notion de performance englobe tous les différents acteurs de la chaîne logistique et, dans différents secteurs d'activité. Ceci, et même que la définition de la performance reste différente d'un auteur à l'autre.

Devant une telle variété de définitions, nous pouvons quand même conclure, que la performance est une action et un résultat d'une mesure qui devrait être effectuée, de manière efficace et efficiente, en relation avec les efforts entrepris et les ressources exploitées, de

l'entreprise et de ses parties prenantes. Par conséquent, nous parlons là de la performance de la chaîne logistique ou d'un groupe de sociétés qui travaille d'une manière interdépendante pour atteindre un niveau de performance élevé.

"Le management se démarque d'autres disciplines par le souci de relier l'analyse organisationnel en fonctionnement à l'atteinte d'un niveau de performance donné" (Louart, 1999). Ainsi, Bessir (1999)<sup>3</sup> note que malgré une certaine confusion ou flou qui entoure la définition de la performance, il existe quatre points de convergence entre les différentes définitions. Ces quatre points vont être résumés comme suit :

- ❖ Le terme performance est souvent utilisé dans un contexte d'évaluation, ainsi on trouve des termes comme : évaluation de la performance, pilotage de la performance, management de la performance. La performance est donc strictement liée à la valeur. Cette dernière se considère comme le résultat la performance.
- ❖ La performance intègre plusieurs dimensions, dont le nombre est variable selon les auteurs.
- ❖ La performance est souvent mise en relation avec la cohérence et la pertinence.

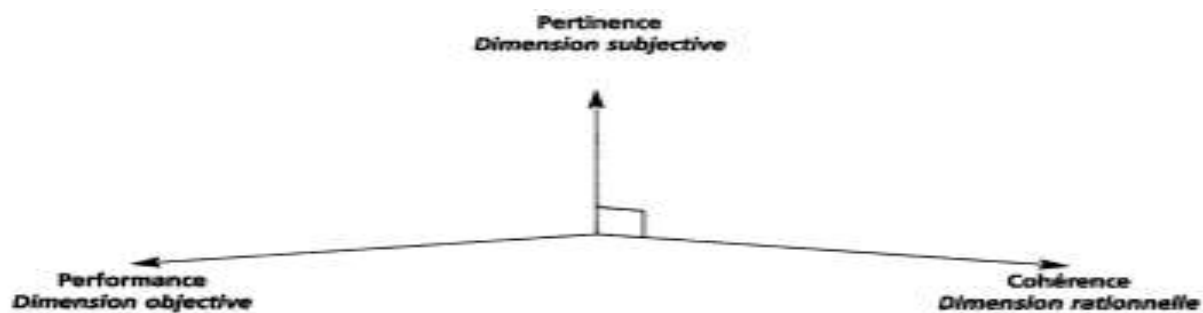
La notion de la cohérence, qui fait référence à des décisions qui sont logiques entre elles et en alliance à une échelle de préférence. Mais, la notion de la pertinence est liée souvent avec un utilisateur et une intention, dans certains cas, elle est confondue avec la cohérence et dans d'autres cas, elle est assimilée à la précision ou l'exactitude.

### Titre : Les critères d'évaluation de la performance

Figure 1 : les trois critères d'évaluation de la performance.

Source : Dominique Bessire 1999.

Ces trois termes engendrent une forte articulation qui fait apparaître la performance comme le résultat. Cette trilogie qui se compose de la performance, la cohérence et la pertinence sont



<sup>3</sup> « Les mécanismes de contrôle de la performance globale : le cas des Indicateurs non financiers de la RSE », Moez Essid, 6 Avril 2010.

respectivement la dimension objective, la dimension rationnelle et la dimension subjective de toute évaluation valide.

Malgré la pluralité des termes liés à la performance, elle ne se considère pas comme un concept absolu ou objectif, mais un concept subjectif selon plusieurs auteurs.

## 2. Historique et problématique de l'évaluation et de mesure de la performance

Le terme performance est presque systématiquement utilisé dans un contexte d'évaluation, de manière implicite (pilotage de la performance, management de la performance) ou explicite (évaluation de la performance). Selon (I\* Robert), Évaluer une chose, C'est estimer sa valeur. Mais le mot mesurer signifie selon Robert : Déterminer, évaluer l'importance, l'ampleur ou la qualité de quelque chose : Mesurer un travail à ses résultats. Mesurer les risques d'une action. Ainsi, Tchankam (2000)<sup>4</sup> définit l'entreprise performante comme celle qui fait mieux que ses concurrents sur le court, moyen et long terme. Par ailleurs, la performance a longtemps été un concept *unidimensionnel*, mesuré par le seul profit, en raison notamment du poids des propriétaires dans le processus de décision (Saulquin et al. 2007)<sup>5</sup>.

Nombreuses études, qui s'inscrivent dans un courant positiviste, étudient la plupart du temps la performance sous un angle financier et réduisent ce concept à une dimension simple centrée sur la seule dimension financière (A. Bourguignon, 1998).

La perspective financière a fait l'objet de fortes critiques dans la littérature existante (Dohou-Renaud, 2007 ; Bouquin, 2004 ; Lebas, 1995) notamment :

- ❖ La pérennité des entreprises ne s'intéresse plus uniquement de l'aspect financier de leurs activités, mais également de la manière dont elles se conduisent.
- ❖ La performance déterminée en terme financier ne suffit plus (Kaplan et Norton, 1996) vu sa dimension court-termiste de maximisation d'un profit matérialisé par les dividendes versés.
- ❖ Elle n'intègre pas les différentes parties prenantes qui participent au développement de l'entreprise (dirigeants, salariés, clients, etc.)

---

<sup>4</sup> Intelligence économique et performance des entreprises : le cas des PME de haute technologie », Saida Habhab-Rave, 2007/1 (N° 174 – 175), p. 100-118.

<sup>5</sup> SALAGADO Melchior. La « Performance » : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations. Laboratoire de science actuarielle et financière, 2013.



Elle visait exclusivement la rentabilité exigée des actionnaires ; chiffre d'affaires, part de marché et maximisation du profit étant érigée comme unique levier de pérennité de l'entreprise. Dans ce cadre, seuls les indicateurs comptables et financiers déterminaient la performance. Depuis une vingtaine d'années, cette approche gestionnaire et financière de court terme est fortement débattue, voire critiquée dans la littérature (Dohou-Renaud, 2007 ; Bouquin, 2004 ; Lebas, 1995).

En fait, la fin des années quatre-vingt a consacré la mise en évidence du caractère complexe et multiforme du concept (J.-C. Mathé et V. Chagué, 1999). P. Barillot (2001)<sup>6</sup> « La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation... explique en effet que la naissance d'un environnement économique plus complexe au cours de la période quatre-vingt et quatre-vingt-dix, a eu pour conséquence la prise de conscience que le pilotage de l'entreprise ne se réduit pas au seul aspect financier ».

La performance a été toujours un terme débattu et profondément enrichi et l'acception financière de la performance a progressivement évolué vers des approches plus globales intégrant des dimensions sociale et environnementale. La pérennité des entreprises ne dépend plus strictement de la dimension financière (les résultats), mais aussi de la manière dont elles agissent (la manière de mettre en œuvre les moyens). La responsabilité des entreprises s'élargit, dépassant les seuls actionnaires, et incluant d'autres parties prenantes (associations, ONG, syndicats, clients, fournisseurs, salariés...).

Progressivement donc, certains chercheurs ont dépassé l'approche objective et unidimensionnelle de la performance financière à une approche plus large de la notion de résultat, permettant ainsi d'intégrer toute la complexité du concept de performance.

Ainsi, Kalika (1988), Kaplan et Norton (1992, 1993), Morin et al. (1994) introduisent et développent la notion de performance organisationnelle, en proposant d'enrichir la palette des indicateurs financiers d'indicateurs nouveaux et variés tels que la satisfaction de la clientèle, la qualité du produit et du service, la mobilisation des employés, le climat de travail, la productivité, etc.

D'après Kaplan et Johnson (1987, p. 259) : « Les mesures à court terme devront être remplacées par de multiples indicateurs non financiers qui constituent de meilleures cibles et

---

<sup>6</sup> « La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations », Melchior Salgado, 10 Juillet 2013.

ont une meilleure valeur prédictive quant aux objectifs de rentabilité à long terme de l'entreprise » (Cités par Löning et al, 2003, p. 158)<sup>7</sup>.

Les entreprises sont désormais invitées à enrichir, leurs indicateurs exclusivement financiers et économiques, par des mesures portant sur d'autres dimensions de leur fonctionnement. En bref, la responsabilité des entreprises se développe, elle ne dépend non seulement aux actionnaires, mais intègre d'autres parties prenantes (associations, ONG, syndicats, clients, fournisseurs...). L'intégration de ces acteurs devient une cible vitale à la performance et la pérennité des entreprises. Cette nouvelle évidence a entraîné la disparition de l'approche unidimensionnelle de la notion de performance, au profit d'une vision assez large.

En conséquence, cette vision pose toujours une problématique sur le volet évaluation et mesure. En effet, le concept multidimensionnel de la performance qui rend la tâche de la mesure très complexe et difficile à mesurer techniquement.

D'une façon paradoxale, certains auteurs trouvent, la question de la définition de la performance reste toujours, large, vague et général. Et d'autres insistent pourtant, sur le lien entre valeur et performance. En effet, la question des valeurs et de leur échelle est pourtant fréquemment occultée, lorsqu'il est question de performance. Le plus souvent, c'est le « flou », de la définition qui permet d'éviter d'afficher la référence au système de valeurs sous-jacent et de s'interroger sur sa légitimité (Bourguignon, 1997).

Plus rarement, performance et valeur sont considérées explicitement comme deux notions totalement déconnectées : c'est cette conception qui semble prévaloir dans la définition de la performance comme résultat de l'action identifiée par (Bourguignon, 1997).

Évoquant l'évaluation des projets d'investissement, (Fernandez, 1995) critique ainsi l'usage inconsidéré de modèles qui réduisent la problématique de l'évaluation à celle de la mesure et ignorent les rationalités et les valeurs individuelles des acteurs. Elle dénonce l'identification de la performance à la maximisation de la rentabilité qui, en faisant prédominer une rationalité purement économique, apporte une réponse réductive au problème de la valeur.

---

<sup>7</sup> BERLAND Nicolas et DOHOUS Angèle. Mesure de la performance globale des entreprises. Comptabilité et environnement, mai 2017, France

### 3. Performance et importance des dimensions

La performance prend son caractère organisationnel à partir des années 1980. Elle devient mesure de l'atteinte des objectifs et mesure de ce qui contribue à atteindre les résultats (Morin et al. 1994). La performance ne se limite pas à la seule mesure des résultats (F. Zahmet et al. 2013). Mais, elle se fonde sur la compréhension et la maîtrise collective d'actions et de compétences organisationnelles très délicats à mesurer car processus et compétences sont deux choses complexes (Lorino ; 2003).

Aujourd'hui, la notion de la performance a pris son caractère global qui amène vers la notion de la performance globale, qui s'est basée sur trois types selon (Reyraud ; 2003) ou se forme : la performance économique, la performance environnementale et la performance sociale.

#### Titre : Présentation des différentes performances et dimensions de la performance globale

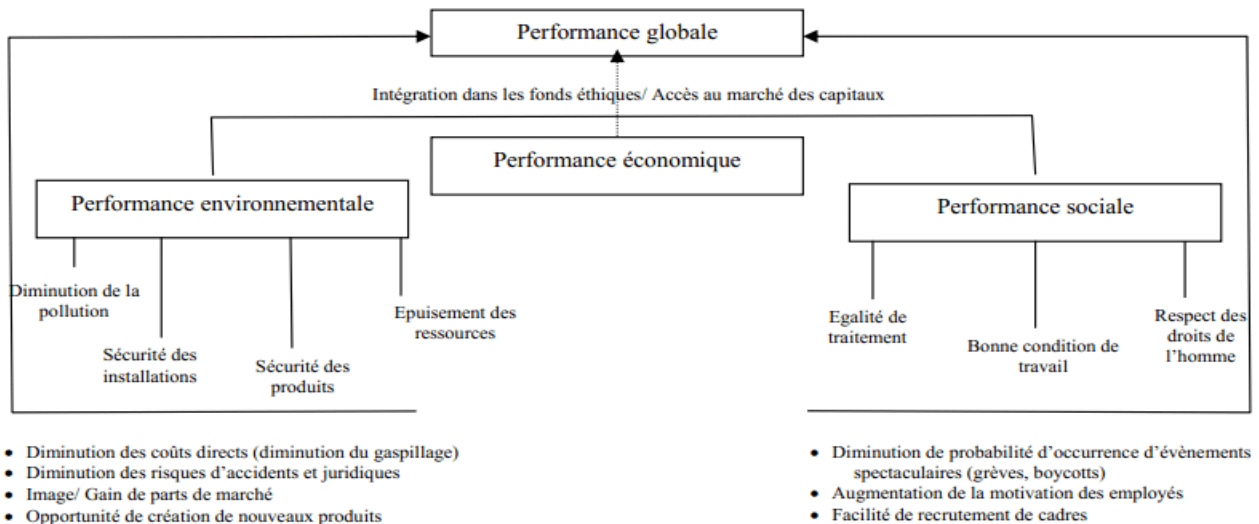


Figure 2 : La performance globale

Source : Reynaud 2003

Cette figure reflète la dimension multidimensionnelle de la performance puisque l'analyse de la performance environnementale se fait selon quatre critères selon (Henri et Giasson ; 2006) : Les relations avec les parties prenantes ; la conformité réglementaire et les impacts financiers ; l'amélioration des produits et processus et l'image de l'entreprise et les impacts environnementaux.

La performance économique repose sur l'accès aux marchés des capitaux et l'atteinte des objectifs liés à la production et à la vente selon (Atangana. O H et al. ; 2012).

Wood (1991) définit la performance sociale d'une entreprise comme « une configuration des principes sociaux d'une entreprise, de la réactivité sociale et des politiques, programmes et

résultats observables de ce qui touche la relation sociale entreprise et société. » cette performance sert à prendre en compte l'aspect humain au travail sur trois indices : la performance individuelle, la performance collective et la performance organisationnelle (Stephanie Baggio et al. 2013).

La complexité et la multiplicité de la notion de la performance réside dans l'interaction de plusieurs acteurs. La performance a plusieurs facettes qu'il existe des observateurs à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, (...) pour un dirigeant la performance pourra être la rentabilité ou la compétitivité de son entreprise ; pour un employé elle pourra être le climat social ; et pour un client la qualité des services rendus. La multiplicité des approches possibles en fait un concept surdéterminé en raison de la diversité des groupes qui composent l'organisation (Saulquin et Schier ; 2005).

Selon Morin et al. (1984) qui identifient quatre dimensions : sociale (valeur des ressources humaines), économique (efficacité économique), politique (légitimité de l'organisation auprès des groupes externes) et systémique (pérennité de l'organisation). De La Vrllarmois (1998, p. 926) estime que ces quatre dimensions pourraient être réduites « à deux principales dimensions objective (efficacité économique et pérennité) et subjective (légitimité de l'organisation auprès des groupes externes et valeur des ressources humaines) » ;

Il note aussi que (tous les modèles proposant une représentation du concept de performance aboutissent à la même conclusion : c'est un concept (ou un construit) difficile à appréhender à cause de ses dimensions multiples.

Malleret (1994) définit à contrario trois causes de non-performance : mauvaise finalisation, mauvaise gestion des processus et des interfaces et mauvaise gestion des opérations.

Jacot et Micaelli (1996, p. 15-33) proposent de « déglobaliser » la performance en associant à chacun des quatre niveaux décisionnels qu'ils retiennent - métapolitique, stratégique, tactique et opérationnel - quatre niveaux de performance sociétal, financier, marchand et physique.

#### **4. La performance portuaire entre la mesure et les perspectives des parties prenantes**

Ce passage traitera la notion de la performance portuaire. Ainsi, nous essayons de souligner l'importance des dimensions ou la catégorisation dans la mesure de cette performance. Par ailleurs, nous suggérons un passage dans lequel nous identifions les facteurs clés qui influencent sur la performance des places portuaires.

#### 4.1. Performance portuaire : concept et dimensions

Sur le plan de la logistique internationale, le port maritime à conteneurs agit en tant que prestataire de services de transport intermédiaire en assurant le transfert de conteneurs de navires porte-conteneurs à terre et vice-versa. L'amélioration des performances portuaires contribue au développement régional par le biais de l'accroissement de l'activité économique et à attirer davantage d'utilisateurs portuaires (López et Poole 1998).

La performance portuaire peut être considérée comme une variable de choix qui peut être sous le contrôle de la direction du port en vue d'optimiser certains facteurs tels que la connectivité, les services à valeur ajoutée, l'exploitation et le coût efficace comme un avantage concurrentiel sur ses concurrents (Song et Yeo 2004 ; Tongzon et Ganesalingam 1994 ; Woo, Pettit et Beresford 2011).

La mesure de la performance joue un rôle essentiel dans tous les secteurs d'activité, car elle peut fournir des conseils sur la manière de s'améliorer afin de mieux atteindre les objectifs d'une organisation. Néanmoins, la recherche d'une évaluation inappropriée des performances portuaires n'est pas une tâche aisée dans la mesure où les ports ne sont pas tous de même nature, comme par exemple selon (Bichou et Gray 2005) : Organisationnel ; Opérationnel ; physique et spatial et différences juridiques et réglementaires.

Traditionnellement, les universitaires se sont concentrés sur l'évaluation des performances portuaires en comparant les débits réels et optimaux. De plus, la plupart des études antérieures Y.-J. SEO et al. 2016 ne se sont consacrés qu'à une comparaison relative entre les ports maritimes ou les terminaux pour mesurer l'efficacité ou la performance (Tongzon et Heng 2005). De plus, l'accent mis sur les opérations à quai et l'accès maritime a ignoré d'autres processus des opérations portuaires et les intérêts des autres utilisateurs portuaires concernés dans la chaîne d'approvisionnement portuaire (Bichou 2007).

Cependant, les ports d'aujourd'hui font partie intégrante de la chaîne d'approvisionnement plutôt que d'être un nœud isolé, fournissant des opérations de base à terre (Panayides et Song 2009) et se préoccupent de l'efficacité interne ainsi que de l'efficacité externe dans la prestation des services (Bichou 2007). En outre, une évaluation significative de la performance portuaire nécessite des ensembles de mesures impliquant les différentes facettes des opérations portuaires et les utilisateurs du port dans une tentative de tenir compte des

intérêts des parties prenantes dans les chaînes d'approvisionnement portuaires (Tongzon et Ganesalingam 1994).

En adoptant cette perspective, cette étude suppose que les mesures de la performance portuaire sont des variables multidimensionnelles qui impliquent à la fois divers facteurs et les intérêts des divers utilisateurs du port dans le port. Les mesures de la performance des ports reposent sur des facteurs de deuxième ordre qui régissent sept sous-dimensions :

**Tableau 2 : Sous-dimensions de la performance**

Dimension	Auteurs /référence
connectivité	(Song et Yeo 2004 ; Tongzon et Ganesalingam 1994 ; Wiegmans, Van Der Hoest et Notteboom 2008 ; Woo, Pettit et Beresford 2011).
service à valeur ajoutée	(Carbone et De Martino 2003 ; Wiegmans, Van Der Hoest et Notteboom 2008 ; Woo, Pettit et Beresford 2011).
sûreté et sécurité	(Carbone et Gouvernal 2007 ; Woo, Pettit et Beresford 2011),
efficient opération	(Tongzon and Ganesalingam, 1994; Wiegmans, Van Der Hoest et Notteboom, 2008; Woo, Pettit et Beresford 2011).
coût et efficience	(Wiegmans, Van Der Hoest et Notteboom 2008 ; Woo, Pettit et Beresford 2011).
fiabilité	(Carbone et Gouvernal 2007 ; Tongzon et Ganesalingam 1994 ; Woo, Pettit et Beresford 2011).
la commodité des utilisateurs du port	(Bichou 2007 ; Lirn, Thanopoulou et Beresford 2003 ; Song et Yeo 2004).

Source : auteurs

Selon Bourguignon (1996), la performance organisationnelle désigne aussi bien le résultat, les actions, les processus et les moyens ; elle est alors la capacité de l'organisation à organiser toutes ces composantes pour atteindre les résultats attendus (BOURGUIGNON 1996)<sup>8</sup>. La performance organisationnelle est multidimensionnelle. Elle associe des prismes différents entre les acteurs, et des dimensions élargies (humaine, politique, économiques, opérationnelles). Elle est nécessairement contextuelle, se regarde en fonction de la finalité et

<sup>8</sup> Bourguignon cité par JACQUET Stéphane. Management de la performance : des concepts aux outils. CREG, 2011.

des objectifs d'une entreprise donnée. Les chercheurs se rejoignent pour définir quatre dimensions de la performance organisationnelle (MORIN et al, 1994) :

- ❖ Une dimension sociale qui privilégie les richesses humaines, le « capital humain » ;
- ❖ Une dimension économique qui met l'accent sur la productivité et de rentabilité ;
- ❖ Une dimension politique qui vise la légitimité de l'organisation aux yeux de ses parties prenantes et parvient à prendre en compte leurs intérêts particuliers ;
- ❖ Une dimension systémique qui renvoie à la pérennité de l'organisation capable de s'ouvrir et s'adapter aux évolutions de son environnement.

Il faut également noter que, plus récemment, est également apparu le concept de performance globale qui prend en compte la « responsabilité sociale » ou responsabilité sociétale de l'entreprise vis-à-vis de ses parties prenantes. Le concept émerge en Europe de manière concomitante au développement durable. Marcel Le petit, associé aux travaux précurseurs sur le sujet (groupe de travail datant de 1997 du Commissariat Général du Plan, Capron et Quairel, 2005)<sup>9</sup>, définit la performance globale « comme une visée (ou un but) multidimensionnelle, économique, sociale et sociétale, financière et environnementale, qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines, autant les salariés que les citoyens ». Elle se forme « par la réunion de la performance financière, de la performance sociale et de la performance sociétale » (Germain, Trébucq, 2004).

En plus, le programme de la gestion des réseaux portuaires s'intéresse aussi aux ressources humaines et leur contribution dans le développement durable des places portuaires. Selon la CNUCED 2016, un ensemble d'indicateurs doit tenir compte un ensemble plus large d'employés afin d'étudier leur relation avec les modes de cargaisons spécifiées, leurs performances aussi. Indicateurs de formation, santé et sécurité sont d'un intérêt particulier pour les gestionnaires portuaires et les intervenants à titre de comparateurs.

La nouvelle approche adoptée par plusieurs chercheurs dans le domaine portuaire qui sert à étudier l'intégration des ports dans les chaînes logistiques. Selon Woo et al (2013) ont étudié les effets de l'intégration des ports maritimes dans les chaînes logistiques sur la performance des ports en utilisant le modèle SEM. D'après les résultats, ils ont constaté une relation clairement positive entre l'intégration de la chaîne d'approvisionnement des ports maritimes et à la fois l'efficacité et l'efficience des performances des ports maritimes.

---

<sup>9</sup> BERLAND Nicolas et DOHOUS Angèle. Mesure de la performance globale des entreprises. Comptabilité et environnement, mai 2017, France.

#### 4.2. Les facteurs et la performance portuaire

Nombreux sont les facteurs qui influencent sur la performance pour garantir une meilleure fonctionnalité, attractivité, compétitive des places portuaires. Grâce aux études de nombreux auteurs, nous pouvons actuellement identifier et énumérer ces facteurs comme suit :

**L'infrastructure portuaire** : En principe, la logistique est liée à l'infrastructure selon (Luo et al. 2001). Cette infrastructure comprend deux types : infrastructure-hard et l'infrastructure-soft. L'infrastructure-hard se compose de trois notions : L'infrastructure dans des conditions naturelles -port, comme la navigation ; les infrastructures de transport et l'infrastructure technique du port : les installations de chargement et de déchargement. Mais, l'infrastructure-soft est liée au système d'information.

Les résultats de plusieurs études ont soutenu la littérature sur l'importance de l'infrastructure technique du port telles que les installations de chargement et de déchargement, les portiques à quai/yard et autres équipements selon (Willingale, 1981 ; Murphy et al. 1991 ; 1992 ; 1994 ; Starr McCalla, 1994 ; Gordon et al. 2005 ; Banque mondiale ; Wu 2008).

L'infrastructure portuaire, qui comprend également la profondeur du chenal de navigation, s'avère un déterminant très important dans la compétitivité des ports conformément à la littérature de (Tongzon et Heng, 2005).

**Le prix des services portuaires** selon (Brooks, 1990) : Les usagers du port comparent le niveau des prix à la productivité portuaire pour juger les prix proposés et par conséquent en déduire la performance du port. Ce facteur est identifié comme un important facteur qui dynamise la performance portuaire. Dans cette recherche, le coût se compose de frais de livraison, des frais de port et le coût de la manutention aux clients.

D'après Porter (1980) qui considère que le leadership des coûts est l'un des trois stratégies génériques qui ont le plus de succès que les stratégies concurrentielles. Selon Lirn et al. (2003) et Tongzon & Heng (2005) qui notent que les frais de manutention d'entreposage et d'autres charges sont justifiées comme des déterminants de la compétitivité du port.

**La qualité des services portuaires** selon (Murphy et al, 1992) : Elle est devenue un impératif sur le plan commercial. Elle est le résultat de la coordination des intervenants dans les prestations de service. Ce facteur qualité est retenu compatible avec celui de Tongzon (2009) qui a souligné l'importance de relations de coopérations entre les acteurs dans la mesure



qu'ils permettent d'améliorer le niveau de qualité des prestations offertes par les services feeders et les services logistiques.

**La disponibilité des services d'expédition** (destinations, fréquences, etc.) : Selon (TONGZON, 2002) qui considère que la fréquence est un indicateur qui reflète l'attractivité du port. Et selon Brooks (1985) qui ajoute d'autres critères qui influencent sur l'attractivité de port tels que : les fréquences des voyages, le temps de transit, le respect du trajet, le temps de chargement et de déchargement, le coût du service, la réponse rapide aux demandes, l'historique de perte ou du dommage de la marchandise.

**Les risques et la sécurité portuaire :** Ce sont les éléments les plus cruciaux dans le développement et l'attractivité du port. Ces deux facteurs comportent la probabilité de dommages par bateau / fret, les risques portuaires, la congestion des ports, le pourcentage de congestion, perte de charges / probabilité de dommages, Sécurité portuaires et la probabilité d'endommagement / perte pour des véhicules intérieurs. Ces constatations sont confirmées par (Brooks, 1984, Brooks 1985, Slack, 1985, Murphy et al. 1992, Talley, 2006). En effet, les risques portuaires et la sécurité sont étroitement liés et restent importants pour la gestion des ports.

**Les services port /navire :** Le facteur lié aux services port /navire se compose selon (Arvis et al., 2007) de la réactivité aux clients, la flexibilité et la complexité des documents.

Nombreuses recherches montrent que les services port/navire jouent un rôle important dans la mesure de la performance. Selon (Brooks, 1985, Slack, 1985, Murphy, 1992, UNCTAD, Talley, Trujillo et Nombela, Bichou et Gray, 2004, CNUCED, Bichou 2006, Robinson 2006, Wu 2008, Arvis et al., 2010, DFT 2009) qui signalent que les indicateurs de service port/navire se compose de : La confiance dans les horaires des ports ; La disponibilité et l'accessibilité des ports ; Le jour d'arrêt du port ; La capacité du service portuaire ; La réputation et la fidélité du port, l'assistance en sinistres ; La qualité des emplois, du travail et du capital requis pour charger ou décharger du navire ; La capacité de distribution ; La capacité de suivi ; La compétence logistique ; L'efficacité ; Le service personnalisé ; Le contrôle technique ; L'entretien et les fournitures des navires.

**Connectivité port/ arrière-pays :** Parmi les facteurs constatés dans la recherche des facteurs influençant sur la performance portuaire, nous évoquons la connectivité port/ arrière-pays qui est décrite également par :

- ❖ Notteboom et Rodrigue (2005) et d'Arvis et al. (2010) en termes de connexions côté ville et la vitesse des transports intérieurs,
- ❖ Selon Slack (1985), la CNUCED (1992) et McCalla (1994), Joly et Martell (2003) en termes de l'intermodalisme/liées entre réseaux de transport/de l'arrière-pays et la disponibilité des réseaux de transport
- ❖ Pour Luo et al. (2001) qui utilisent les infrastructures comme un facteur potentiel de la logistique dans l'élaboration de la différence entre les différents pays.

**La demande de la logistique :** La demande de la logistique signifie l'expansion logistique, indique selon Yeo's (2004) que l'observation du volume des marchandises est considérée comme l'un des principaux déterminants de la compétitivité du port.

**L'efficacité des ports** (CNUCED, 1992) : L'efficacité portuaire peut-être reflétée dans les taux de fret pratiqués par les compagnies maritimes, dans le délai de rotation des navires, ... Plus un navire reste à quai plus le coût est élevé et c'est de même pour la marchandise. Ainsi l'efficacité du port traduit généralement la rapidité et la fiabilité des services portuaires.

**La compétence des ressources humaines** (Kisi et al., 1999) : Ce facteur constitue le facteur clé de succès de toute la chaîne logistique. Un port bien équipé sans un personnel qualifié ne pourra jamais atteindre ses objectifs.

**Le soutien logistique :** Ce facteur joue un rôle primordial comme un déterminant principal pour l'efficacité de la performance portuaire, une telle constatation est approuvée également par Tongzon (2007). Pour (Brooks et Pallis 2008) qui soulignent que les gouvernements doivent réserver un soutien logistique portuaire pour que les ports atteignent les objectifs fixés et garantissent la bonne performance portuaire. C'est pourquoi la recherche serait d'avis que le gouvernement devrait intervenir dans une certaine mesure dans la performance portuaire.

**La rapidité des services de manutention :** Les consignataires, les transitaires et les clients exigent la rapidité des services de chargements et de déchargements des navires car ce facteur vitesse optimise le temps et réduit le coût. Cette rapidité des services de manutention est révélée dans les recherches de (Wiegman et al. 2008). Ce facteur est compté parmi les facteurs importants qui entrent dans la mesure de la productivité d'un port.

**Le temps de rotation des navires :** Ce temps est fait référence au temps entre l'arrivée du navire et le départ du navire. Il n'a pas été systématiquement signalé, bien qu'il existe depuis longtemps dans la littérature (De Langen et al., 2007).

La Banque mondiale affirme que le temps de rotation des navires est une mesure principale de la performance des navires (Chung, 1993).

**Localisation géographique d'un port** : Elle se considère comme une importance stratégique pour le secteur portuaire et le développement du commerce et qui est confirmée par tous les auteurs suivants : (Lirn et al. 2003 ; Langen 2004 ; Song et Yeo, 2004 ; Gordon et al. 2005).

Ce facteur est capital dans la compétitivité du port permettant d'évoquer les indicateurs suivants : proximité des zones d'importation et d'exportation, proximité des ports de ravitaillement et proximité des principales routes de navigation selon (Skjott Larsen et al. 2003 ; Song et Yeo, 2004 ; Gordon et al. 2005 ; Yeo et al. 2008).

**Le facteur environnemental** : La nouvelle tendance de la protection de l'environnement demande une logistique verte. Ce facteur d'environnement influence sur la performance des ports. La réglementation émergente sur les questions environnementales et l'exigence de la qualité de l'eau dans le port selon (CNUCED 2006, CNUCED 2016).

Autres auteurs définissent d'autres facteurs qui influencent sur la performance portuaire : La stabilité politique (Peters, 1990; Lirn et al., 2003) ; La différence culturelle (Luo et al., 2001) ; Le changement d'environnement social (Peters 1990, Tongzon 2007, DFT 2009) et al., 2008) ; La réglementation (Comtois et Dong 2007) et l'image marketing du port (Rozenblat 2004) ; La propriété du port (Tongzon et Heng, 2005) ; Le développement potentiel (Gordon et al., 2005, Carbone et Gouvernal, 2007) et Le service des douanes (Bichou 2006, Arvis et al. 2010), selon ces derniers auteurs, nous constatons également la traçabilité qui se considère comme la capacité de suivi au sein du port.

**Tableau 3 : Les facteurs qui influencent sur la performance portuaire**

Facteurs	Auteurs
<b>F1 Infrastructure technique du port (matériel de manutention, TIC, etc.)</b>	Murphy 1991, 1992, McCalla1994, World Bank 2005, Wu 2008, Gordon et al 2005, UNCTAD 2006, Xiao et al. (2008), Arvis et al 2007.
<b>F2 Prix des services maritimes</b>	Gordon et al. (2005)
<b>F3 Frais de manutention, d'entreposage et autres frais de port / terminal</b>	Tongzon and Heng (2005), Arvis et al 2007, Talley 1996, Gordon et al 2005, Brooks 1985.

<b>F4 Disponibilité et qualité des services logistiques (entreposage, fret, manutention, etc.)</b>	Bichou and Gray 2004, Slack 1985, Talley 1996, Robinson 2006, AAPA, Wu 2008, UNCTAD 2006, Arvis et al 2007.
<b>F5 Risques</b>	Wiegman et al. 2008, Slack 1985, Talley 1996
<b>F6 Sureté et sécurité des ports / terminaux</b>	Wiegman et al. 2008, DFT
<b>F7 Disponibilité des services d'expédition (destinations, fréquences, etc.)</b>	Bichou and Gray (2004), Carbone and Gouveral (2007), World Bank Survey (2005), Wiegman (2008), Slack (1985), Wiegman (2008), Arvis et al. 2010
<b>F8 Les services d'armement vers les ports maritimes et les grandes lignes maritimes</b>	Carbone and Gouveral (2007), Wiegman (2008), Yeo et al. 2008
<b>F9 Le service de port / navire est sur l'itinéraire le plus économique vers la destination</b>	Notteboom and Rodrigue 2005, Arvis et al 2007, Bichou and Gray 2005, Bichou 2006, UNCTAD 2006
<b>F10 Vitesse de manutention portuaire</b>	Wiegman et al. 2008, Gordon et al. 2006, Talley 1996, UNCTAD 2006.
<b>F11 Proximité du port à vos clients et / ou sources d'approvisionnement</b>	Lirn et al. 2004, Wiegman et al. 2008, UNCTAD 1992, Gordon et al 2005, Starr 1994, Yeo et al. 2008.
<b>F12 Compétences des employés</b>	Wu 2008
<b>F13 Qualité de la connectivité de transport terrestre (liens intermodaux)</b>	Wiegman et al. 2008, Bichou and Gray 2004, Slack 1985, UNCTAD 1992, McCalla 1994, Joly & Martell 2003, Xiao et al. (2008), Arvis et al. 2010
<b>F14 Soutien du gouvernement aux activités logistiques et aux nouveaux développements dans la région</b>	Arvis et al 2007, Wang & Oliver 2003
<b>F15 Profondeur du chenal de navigation</b>	Wiegman et al. 2008, DFT
<b>F16 Efficacité</b>	Gordon et al. 2005; Tongzon 1995 F19 Tracking capability Arvis et al. 2010
<b>F17 Temps de rotation d'un navire</b>	De Langen et al. 2007, Trujillo and Nombela (1999); World Bank; Carbone and Gouveral (2007); Gordon

	et al (2005); Xiao et al. (2008)
<b>F18 Demande de la logistique</b>	Yeo's (2004)
<b>F19 Adaptabilité à l'évolution du marché</b>	Tongzon 2007
<b>F20 services douaniers</b>	Bichou (2006); Arvis et al. 2010
<b>F21 Capacité de suivi</b>	Arvis et al. 2010
<b>F22 Environnement</b>	CNUCED 2016

*Source : Auteurs*

*Elaboration personnelle*

## **5. Mesure de la performance portuaire : concept, outils et indicateurs**

Cet axe traite trois principales lignes débutant par l'identification de la notion de la performance portuaire, passant par les outils de mesure de la performance et fini par le rôle des indicateurs dans la mesure de cette performance.

### **5.1. Notion de la performance portuaire**

Les problématiques de management des places portuaires se posent, en l'occurrence celle de la mesure de sa performance, en tenant compte la double identité posée par celles-ci. La mesure de la performance selon (Bourguignon, 1995, Lorino, 1997 et al.) est considérée comme une fonction de pilotage et de contrôle, un moyen d'orienter le comportement des acteurs d'une organisation et de les motiver, de juger la légitimité des actions ou des personnes et de gérer les relations d'autorité ou de responsabilité.

La mesure de la performance est nécessaire selon (Harrington ,1991) qui stipule que «si vous ne pouvez pas le mesurer, vous ne pouvez pas le contrôler. Si vous ne pouvez pas le contrôler, vous ne pouvez pas le gérer. Si vous ne pouvez pas le gérer, vous ne pouvez pas l'améliorer ». La mesure de la performance est plus qu'un ensemble d'outils de gestion, mais c'est un système organisationnel complet, dans lequel chaque mesure devrait être choisie selon l'objectif visé par l'organisme concerné.

Et selon (Drucker 1962) « what gets measured gets done » cela signifie « ce qui est mesuré et réalisé ». Pour ce faire, la mesure de la performance interpelle un ensemble d'outils, de méthodes et de modèles pour mieux satisfaire et servir les usagers des ports d'un côté. Et d'autre coté de développer l'économie nationale sur l'échelle internationale.

On peut difficilement aborder la performance sans évoquer la mesure de celle-ci. Pour LEBAS (1995), « la performance organisationnelle n'existe que si l'on peut la mesurer ». Pour cela, elle doit s'appuyer sur des critères mesurables, fiables et pertinents. Et au regard du développement précédent, il est évident que la mesure de la performance variera selon l'acception qu'on en retient.

Ainsi, si l'on appréhende la performance comme le résultat d'une action, la mesure portera prioritairement sur la capacité d'une entreprise à atteindre ses objectifs. Si l'approche privilégie l'appréciation des processus mis en œuvre, l'évaluation de la performance intégrera nécessairement les conditions d'obtention du résultat.

Enfin, lorsque la performance désigne le succès d'une action, elle apparaît comme une construction sociale, contextuelle et sera mesurée à l'une des parties prenantes de l'organisation.

Dans le contexte industriel, particulièrement l'entreprise manufacturière, rappelons que la performance est restée longtemps rattachée à sa dimension financière [Bouquin 2001], [Bescos et al 1993], [Bourguignon 1995], [Lebas 1995], [Bessire 1999], [Dohou et Berland 2007]. La performance industrielle a été présentée comme l'illustration de la productivité et la rentabilité de l'entreprise [Anthony 1965]. Mais, avec les évolutions diverses, la performance n'est plus restée attachée à une seule dimension financière : « la performance revêt (...) des aspects multiples, sans doute convergents, mais qui méritent d'être abordés dans une logique plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire » [Marmuse 1997].

Progressivement, la notion de performance s'est élargie (Figure 36), embrassant à la fois deux types de dimensions différents :

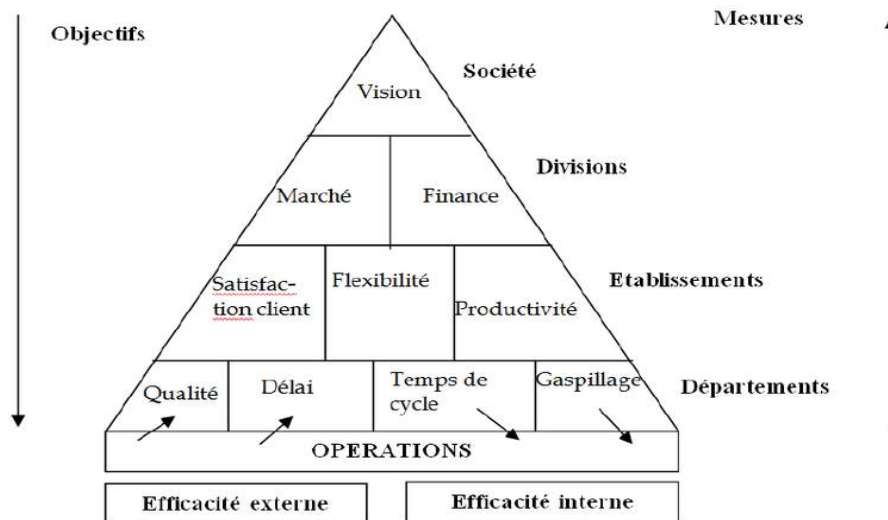
D'une part, la dimension interne à l'entreprise, qui est jugée par l'efficacité et l'efficience de ressources utilisées, et une dimension externe [Bitton 1990], [Najar 1994], [Dohou 2009], [Essid et Berland 2011]. Cette même performance est aujourd'hui impactée par un certain nombre d'aspects dont le contexte de mondialisation [Lallement 2006] et le développement durable [Capron et Quairel 2006], [ISO 26000], [Spangenberg et al 2002].

La performance externe est liée notamment à la position concurrentielle de l'entreprise, à la relation aux différentes parties prenantes, aux prix des produits, à leur qualité et délai de mise

à disposition [Stalk 1988], [Wilson 1994], [Verma et Pullman 1998], ainsi qu'à leur caractère innovant et éco-responsable.

Et d'autre part, la performance interne qui continue à se rattacher essentiellement à l'utilisation des ressources, au pilotage des systèmes, à la motivation des employés, à la flexibilité du système industriel et à l'apprentissage organisationnel [Kaplan et Norton 2005], [Berland et Essid 2009], [Colledani et al 2014].

### Titre : Types de performances au sein de l'entreprise



Légende : ↗ ↘ Tendances recherchées sur les variations relatives aux mesures associées à chacun des quatre critères

Figure 3 : La pyramide des performances.

Source : [Cross et Lynche 1989].

Ainsi, la performance industrielle s'explique-t-elle par des résultats obtenus, conformément à une stratégie, afin d'atteindre des objectifs. Aujourd'hui, ces objectifs se déclinent conformément à des critères de performance multiples, tels que le coût, la qualité, le délai [Lorino 1996b], [Clivillé 2004], [Kaplan et Norton 2004], [Humez 2008], et, plus récemment, l'innovation [Azzone et Noci 1998] et le développement durable [Capron et Quairel 2006].

Les objectifs ont également été associés, successivement, à différentes méthodes et approches pour piloter leur atteinte, précisément les méthodes de gestion, de pilotage puis de management de la performance [AFGI 1992], [Frein 1998], [Berland 2009], [Ducq 2007], [Ali Shah 2012], [Vernadat et al 2013], [Giannopoulos 2015].

À la lumière d'autres études, la mesure de la performance peut être référée dans le cadre d'une idée semblable à celle de l'ensemble des paramètres utilisés pour quantifier à la fois

l'efficacité et l'efficacité des actions (Neely et 1995) " et " l'utilisation d'un ensemble multidimensionnel de mesures du rendement pour la planification " et " de la gestion d'une entreprise (Bourne et al., 2003) ". Dans le même cadre, les mesures doivent présenter un objectif clair et précis de la performance organisationnelle (Gunasekaran et al., 2001) et il faut qu'ils soient entre les niveaux stratégique, tactique et opérationnel, et s'aligner sur les priorités de l'organisation en passant par les objectifs tactiques et opérationnels (Gunasekaran et al., 2001, Benhard et al, 2006, Van Horenbeek et Pintelon, 2014).

**Tableau 4 : Les différents niveaux de performance**

<i>niveau de décision</i>	<i>niveau de performance</i>	<i>objectifs et critères usuels</i>	<i>nouveaux objectifs et critères</i>
<i>Métropolitique</i> finalité de l'entreprise	Sociétal	Performance interne de l'entreprise	Performance externe de l'entreprise
<i>Stratégique</i> objectifs pour le système de production	Financier	Rentabilité des capitaux	Pérennité de l'entreprise
<i>Tactique</i> fonctionnalités pour le système de production	Marchand/Commercial	Compétitivité prix	Compétitivité hors prix approche par processus
Opérationnel solutions techniques et organisationnelles	Physique	Productivité partielle du travail	Productivité globale

*Source : Berrah 2002]*

## **5.2. Outils de mesure de la performance - selon l'approche des parties prenantes**

Les outils de mesure de la performance désormais un peu nombreux, nous avons choisi d'en présenter : The Performance Criteria Systems (Globerson, 1985), Supportive Performance Measures Matrix (Daniel and Keegan, 1989), SMART (Strategic Measurement and Reporting Technique) Pyramid (Cross and Lynch, 1991), Results Determinant Matrix (Fitzgerald et al., 1991), BSC (Kaplan and Norton, 1992). Ce volet traite les outils de mesure qui font partie de la première génération selon Kaplan et Norton.

### **❖ Matrice de mesure de performance**

Supportive Performance Measures Matrix présenté par (Daniel and Keegan, 1989) ou la matrice de mesure de performance illustrée dans la figure ci-après :

Keegan et al. (1989) affirment que les mesures de performance doivent supporter l'environnement multidimensionnel de l'entreprise ce qui se traduit par l'intégration de la notion de mesures internes et externes.



Comme dans le cas du TBP, la puissance de la MMP est le fait d'intégrer des dimensions financières (coûts) et non financières pour montrer que certains indicateurs non financiers peuvent être des déterminants de coût et d'où la nécessité de mesurer leur performance. L'intégration des différentes dimensions de mesure de performance dans la MMP, implique clairement le besoin d'un système de mesure équilibré.

#### Titre : matrice de mesure de performance

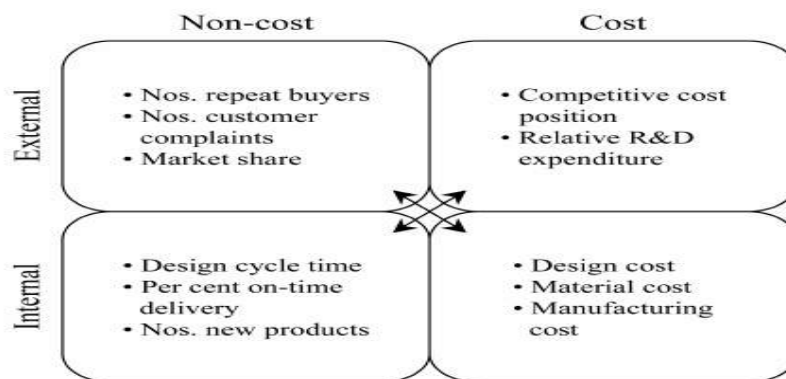


Figure 4 : Matrice de mesure de performance

Source : Keegan et al., 1989

Cependant, La MMP a été souvent critiquée par l'absence de liens explicites entre les différentes dimensions de performance (Neely et al., 2000). Citons à titre d'exemple, l'absence de liens entre les indicateurs de performance et les indicateurs de pilotage qui permettent d'atteindre cette performance.

#### ❖ Résultats et déterminants de résultats

Quant à l'interaction avec l'environnement externe de l'entreprise, elle est limitée à la clientèle (satisfaction de clientèle, rétention des clients et part du marché) et aux concurrents (coût de production par rapport aux concurrents).

Pour dissimuler ces critiques, Fitzgerald et al. (1991) ont intégré dans leur cadre conceptuel **Résultats et déterminants de résultats**, élaboré pour les entreprises de service, la notion de causalité entre six dimensions de performance regroupées en deux grandes catégories (Résultats et déterminants de résultats) comme il s'est représenté dans la Figure ci-après.

En effet, le cadre conceptuel développé par Fitzgerald et al. (1991), est fondé sur la distinction entre deux types de mesure de base : Les résultats (compétitivité, performance

financière) et les déterminants de résultats (qualité, flexibilité, utilisation des ressources et innovation).

Cette distinction met en exergue le fait que les résultats ne sont autres que les résultats de la performance du passé et par conséquent il faut déterminer les déterminants de performance qui permettent de les atteindre.

**Tableau 5 : Modèle des résultats et déterminants de résultats**

<b>Résultats</b>	✓ Performance financière
	✓ Compétitivité
<b>Déterminants</b>	✓ Qualité
	✓ Flexibilité
	✓ Utilisation des Ressources
	✓ Innovation

*Source : Fitzgerald et al (1991)*

❖ **Une approche orientée processus**

Cependant, on remarque qu'il n'y a pas une grande concentration accordée à l'environnement externe de l'entreprise (par exemple les clients, les fournisseurs, etc.) qui se limite dans ce cas-ci à la compétitivité et à la performance financière auprès des actionnaires.

Brown (1996), il insiste sur l'adoption d'**une approche orientée processus** plutôt qu'une intégration de mesures au niveau hiérarchique. Dans son modèle de processus, Brown (1996), montre les relations de cause à effet entre les cinq niveaux du processus d'affaire (inputs, processing system, outputs, outcomes, objectives), et suggère d'en préciser les mesures de performance correspondantes à chaque niveau (voir Figure ci-dessous).

Ceci glorifie l'hypothèse de Brown que la performance de chaque niveau impacte celle du niveau suivant et par conséquent affecte ultimement la performance des objectifs de l'entreprise.

Donc on remarque, dans le même cadre, que Brown (1996), souligne la nécessité de mesure de résultats et de déterminants de résultats (ou indicateurs de pilotage) dans le processus d'affaires.

Cette approche basée sur l'étude des processus est aussi l'une des approches abordées par Selmer (1998) dans le cadre de la conception de tableaux de bord. En effet, elle permet de

réaliser une intégration transversale des indicateurs en vue de maximiser la performance globale des activités interdépendantes du processus. Cette méthode est beaucoup plus appropriée aux entreprises dont la gestion est orientée processus ou activité.

### Titre : Approche de mesure orientée processus

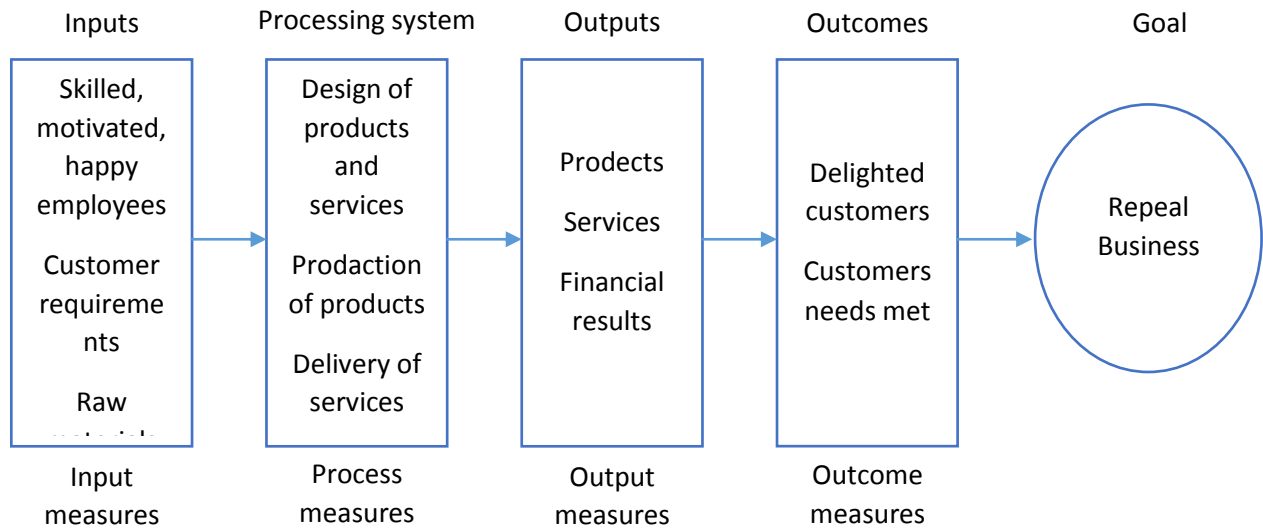


Figure 5 : Approche de mesure orientée processus

Source : Brown, 1996

### ❖ Le tableau de bord

Suite à un projet de recherche mené par l'Institut Nolan Norton en 1990, auprès de 12 entreprises dans différents secteurs industriels, Kaplan et Norton ont introduit un nouveau SMP : Le tableau de bord prospectif « balanced scorecard (BSC) ».

L'objectif du TBP (Kaplan et Norton, 1992) est de pallier aux insuffisances des systèmes de mesure de performance traditionnels limités aux mesures financières (ROI: retour sur investissement, EVA: valeur ajoutée pour les actionnaires, etc.).

L'intégration des concepts multidimensionnelles et contingentes de la performance et permettre aux entreprises de la mesurer. En conséquence, NORTON et KAPLAN (1992)<sup>10</sup> ont proposé l'outil le plus utilisable aux entreprises : le tableau de bord prospectif, la « balance scorecard ». Il se considère comme une méthodologie de gestion stratégique développée par Robert Kaplan et David Norton au début des années 90.

<sup>10</sup> KAPLAN, R. Norton, D. « The balanced scorecard. Measures that drive Performance », Harvard Business Review, janvier-février, p.71-79, tirés du cours de Berland Nicolas, MBA management des RH, Paris Dauphine.

Le TBP, représente de manière intégrée des mesures financières qui représentent les résultats d'actions du passé et des mesures opérationnelles d'activités qui mènent éventuellement vers la performance financière future de l'entreprise. En effet, le TBP a introduit, outre la perspective financière, trois autres perspectives liées à la satisfaction clientèle, la performance des processus internes et la capacité d'innovation et d'apprentissage (Kaplan et Norton, 1992; 1996).

La complexité de la gestion d'une entreprise exige d'avoir une vue d'ensemble de l'entreprise sous quatre angles différents. Les quatre aspects définis dans le tableau de bord prospectif sont les suivants :

- ✓ *Les perspectives financières* permettent d'identifier des indicateurs pour mesurer la performance financière selon des objectifs et initiatives fixés dans le but de créer de la valeur pour les actionnaires.
- ✓ *Le point de vue des clients* permet de cibler les segments de marché qui vont générer un chiffre d'affaires qui répond aux objectifs fixés dans la perspective financière. Les indicateurs identifiés à ce niveau vont mesurer la performance de l'entreprise auprès de ses clients (satisfaction, fidélité, rétention, acquisition et rentabilité).
- ✓ *La perspective du processus de gestion (interne)* : permet de déterminer les processus clés où l'entreprise doit exceller pour satisfaire sa clientèle et garantir le rendement financier escompté par les actionnaires.
- ✓ *La perspective de l'apprentissage et de l'innovation* : englobent les infrastructures qui doivent être mise en place pour accroître les capacités de l'entreprise, à s'améliorer et à créer de la valeur (ex. les compétences des employés, l'infrastructure technologique, etc.).

L'expérience de gain indique que la mesure traditionnelle des indicateurs financiers pourrait être trompeuse pour le développement au sein de l'avantage concurrentiel. La mesure traditionnelle des finances est bonne pour l'âge de l'industrie, mais elle est en contradiction avec les aptitudes et les compétences utilisées dans la période post-industrielle.

Il existe également des actifs incorporels, tels que les connaissances du personnel, les relations avec les clients et les fournisseurs, le capital organisationnel et informatique et la culture de l'innovation, qui représentent la clé de la valeur ajoutée dans les entreprises modernes.

On remarque que le volet multidimensionnel de la performance et la notion de mesure non financière ne sont pas des caractéristiques propres aux TBP, mais la nouveauté apportée par le TBP réside dans la relation de causalité entre les indicateurs choisis dans les différentes perspectives et leur lien très étroit avec la stratégie. En effet, les différents objectifs, initiatives et indicateurs ne sont pas choisis de manière aléatoire ; ils doivent suivre la vision et la stratégie de l'entreprise.

Néanmoins, cette relation de cause à effet s'avère très complexe à appliquer, selon Norreklit (2000) qui constate que cette relation est basée sur la finalité (performance financière) plutôt que sur la causalité.

#### ❖ Approche des parties prenantes

Malgré les nombreux cas de réussite du TBP, présentés dans les ouvrages de Kaplan et Norton (1996, 2001) dans des entreprises du secteur privé ou dans des organisations à but non lucratif, les administrations et les organismes de soins de santé, etc. Le TBP est généralement critiqué d'avoir une vision externe limitée sur les clients et actionnaires (Neely et al, 1995; Atkinson et al., 1997; Bontis et al., 1999; Norreklit, 2000) alors que d'autres parties prenantes peuvent influencer la performance et les décisions stratégiques de l'entreprise (les fournisseurs, les concurrents, les groupes de pression, etc.). En effet, en appliquant le TBP, certaines entreprises ont le besoin d'adapter le TBP en ajoutant d'autres dimensions comme par exemple le cas de l'entreprise d'assurance Scandinave qui a créé le « navigateur Skandia AFS » à cinq dimensions qui met en évidence la valorisation du capital intellectuel en intégrant une nouvelle dimension sur les ressources humaines (Olve et al., 1999, p.95).

Par d'un autre point de vue, Atkinson et al. (1997) qui conçoivent l'organisation moderne comme un réseau de contrats explicites et implicites entre l'organisation et ses parties prenantes, proposent un modèle de mesure de performance stratégique basé sur l'approche des parties prenantes.

Cette approche consiste à répondre aux besoins et aux attentes des parties prenantes secondaires (fournisseurs, employés) liées aux processus pour atteindre les objectifs primaires auprès des actionnaires, clients et communauté.

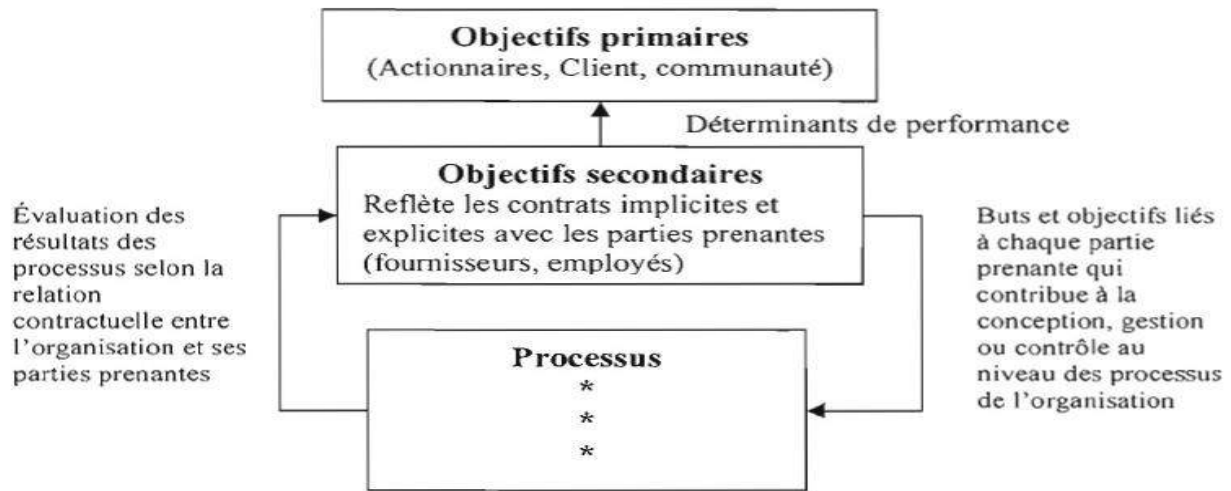
**Titre : Modelé de mesure de performance stratégique – approche par parties prenantes**

Figure 6 : Modelé de mesure de performance stratégique /approche par parties prenantes [Alkinson et al. (1997)]

### ❖ Prisme performance : outil de deuxième génération

Conscients de l'impact de parties prenantes autres que les clients, actionnaires fournisseurs, employés, régulateurs, législateurs, communautés et groupes de pression - sur la performance organisationnelle. Neely et al. (2000) proposent un modèle de performance d'affaires multidimensionnel, le prisme de performance, qui englobe au centre de ses préoccupations la notion de création de valeur pour les parties prenantes (stakeholder) plutôt que de se limiter sur les clients et les actionnaires (shareholder), une limitation qui a été largement critiqué dans le TBP.

Performance Prism (Neely and Adams, 2000) ou Le prisme de performance est une méthodologie innovante de la deuxième génération dans la mesure de la performance. L'avantage de cette méthode est qu'elle est entièrement axée sur les parties prenantes : investisseurs, clients, employés, fournisseurs, organismes législatifs et communautés.

L'objectif principal selon Neely et al. (2000) qui considèrent que la création de la valeur pour les actionnaires nécessite la satisfaction de toutes les parties prenantes clés de l'organisation.

Le prisme de performance repose sur la conviction que le succès à long terme de l'entreprise dans l'environnement actuel doit avoir une vision claire des principales parties prenantes et de leurs exigences.

Selon Kennerley et Neely (2000) les cadres théoriques et méthodologies de mesure de performance proposés à date, dans la littérature, chacun représente des perspectives uniques de performance qui ne donnent pas une vision d'ensemble de la performance de l'entreprise.

Ils présentent le modèle qui fournit les causes et les effets du rendement. Performance Prism met en question la relation de toutes les parties prenantes en tenant compte de leurs besoins et des besoins de l'entreprise. Il se compose de cinq effets différents qui sont connectés de manière logique comme illustré dans la Figure ci-après :

La première perspective est *la satisfaction des parties prenantes* « stakeholder ». Dans ce volet, les gestionnaires doivent identifier quelles sont les parties prenantes clés de l'organisation et quels sont leurs besoins et attentes ?

Dans la deuxième perspective, ils doivent préciser les *stratégies* qui doivent être adoptées par l'organisation pour satisfaire les besoins et attentes de ces parties prenantes.

Dans la troisième et la quatrième perspective, elles identifient quels sont les *processus* critiques nécessaires pour exécuter ces stratégies et quelles sont les *capacités* dont ils ont besoin pour opérationnaliser ces processus.

Et enfin, la cinquième perspective consiste à déterminer quelles sont les *contributions des parties prenantes* à savoir : (loyauté des clients, fidélité des collaborateurs, investissement à long terme...) dont ils ont besoin pour accroître les capacités de l'entreprise.

Un autre volet semble très important dans le prisme de performance, c'est la distinction de la réciprocité de la relation entre l'entreprise et ses parties prenantes. D'une part, l'entreprise cherche les moyens pour livrer de la valeur longtermiste pour satisfaire ses parties prenantes. D'autre part elle doit identifier comment ses parties prenantes peuvent contribuer au développement de ses capacités.

Citons quelques exemples de contribution des parties prenantes, la fidélité des clients, une meilleure collaboration des fournisseurs, la flexibilité, la loyauté et les compétences des employés.

**Titre : présentation des différentes facettes du prisme de performance**



Figure 7 : Prisme de performance.

Source : Kennerley and Neely (2002: 153)

Neely et al. (2000) suggèrent que la mesure ne doit plus être considérée dans son sens traditionnel en tant que processus de quantification, mais plutôt comme un processus de collecte d'intelligence de gestion. En effet, les gestionnaires ont besoin de système qui leur donne une vision rapide et complète sur le contexte de leur environnement d'affaire afin de prendre des décisions éclairées et qui répondent de manière rationnelle aux différents aspects critiques des affaires.

Le tableau suivant évoque une synthèse sur les différentes dimensions de performance organisationnelles selon les cadres théoriques proposés. Ces dimensions permettent d'énumérer les indicateurs pertinents que ce soit pour la mesure de performance ou le pilotage des plans d'action de l'entreprise. Ce tableau montre aussi le degré de couverture de l'environnement externe de l'entreprise par chaque approche.



**Tableau 6 : Outils, caractéristiques de performance et degré de couverture de l'environnement externe**

Outil / auteurs	Caractéristiques / dimensions	Parties prenantes / environnement externe
<b>Performance measurement Matrix (PMM) Keegan et al. 1989</b>	Intégration avec la stratégie ; Absence de liens explicites entre les mesures ; Dimensions : Financières et non financières ; Interne et externe.	Clients Compétiteurs
<b>Résultats et déterminants des résultats (Fitzerald et al. 1991)</b>	Intégration avec la stratégie ; Relation de causalité entre les mesures ; Dimensions : Résultats (financiers, compétitivité) ; Déterminants de résultats (qualité, flexibilité, utilisation des ressources, innovation).	
<b>Approche par processus Brown 1996</b>	Intégration transversale des mesures ; Relation de causalité entre les mesures ; Niveaux de processus : Entrées ; Systèmes de traitement ; Sortie ; Résultats et Objectifs.	Clients Actionnaires
<b>Tableau de bord prospectif (Kaplan et Norton 1996, 2001, 2004)</b>	Intégration avec la stratégie ; Relation de causalité entre les mesures ; Perspectives : Financière ; Clients ; Processus internes ; Innovation et apprentissage	Clients Actionnaires
<b>Approche des parties prenantes (Atckinson et al. 1997)</b>	Intégration avec la stratégie Relation de causalité entre les objectifs primaires et secondaires	Clients Fournisseurs Actionnaires Communauté
<b>Prisme de performance Kennelery et Neely 2000</b>	Intégration avec la stratégie Interdépendance des mesures Facettes du prisme : Satisfaction des parties prenantes ; Stratégies ; Processus ; Capacités organisationnelles et Contribution des parties prenantes	Toutes les parties prenantes (Clients, fournisseurs, actionnaires, communauté, etc.)

*Source : Auteurs*

### ❖ **Différence entre le tableau de bord et le prisme performance**

Le prisme de performance et le tableau de bord équilibré permettent aux gestionnaires d'avoir une vue d'ensemble de l'entreprise sous quatre angles afin d'estimer sa performance. La vision du prisme de performance entre en collision avec la philosophie largement répandue du tableau de bord prospectif selon laquelle les mesures doivent être effectuées en dehors de la stratégie.

Les partisans du prisme de performance le considèrent comme une mauvaise compréhension de l'objectif fondamental de la mesure et du rôle stratégique. Ils sont d'avis que la stratégie au sein d'un fonctionnement dynamique doit présenter la réponse aux besoins et aux exigences

des clients. Par conséquent, le prisme de performance commence par la prise en compte des besoins des parties prenantes, et non par la stratégie.

De nombreuses études ont révélé qu'environ 90 % des gestionnaires échouent dans la mise en œuvre de leurs stratégies. Ces faits ont en partie à l'origine de l'élaboration du tableau de bord prospectif. Performance Prisme suggère que le principal échec de la stratégie est l'écart entre les processus et la stratégie de l'entreprise. L'une des perspectives du prisme de la performance est donc la perspective du processus qui définit les processus de base nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie.

La majorité considère que le tableau de bord prospectif, avec ses quatre perspectives, accorde peu d'attention aux autres parties prenantes, telles que les fournisseurs, les employés. Mais ce tableau de bord prospectif commence par la question "Que veulent les actionnaires ? Les actionnaires ont longtemps été les seules et les plus importantes parties prenantes. Avec le temps, les autres prennent de l'importance, comme les clients et les employés. Les fournisseurs ne sont pas représentés dans le tableau de bord prospectif, mais dans la perspective des processus internes.

De nombreuses entreprises fournissent principalement tous les composants à partir de sources extérieures, de sorte qu'il ne faut pas sous-estimer les fournisseurs. Afin de réduire les critiques concernant l'attention insuffisante accordée aux fournisseurs, Kaplan et Norton introduit l'ajustement des entreprises avec les partenaires externes tels que les fournisseurs, les clients et les alliances.

L'une des perspectives du Prism Performance est la contribution des parties prenantes. Il est plus nécessaire de mesurer la satisfaction de la clientèle, la fidélité de la clientèle, la rentabilité de la clientèle et le rendement du fournisseur. Beaucoup plus d'entreprises ont recours à l'impartition, ce qui les met dans une position de confiance. La contribution du fournisseur se mesure à l'exactitude, à l'efficacité, aux faibles coûts et à la simplicité de livraison. Le tableau de bord prospectif offre beaucoup plus de mécanismes pour établir des liens entre les services habilitants, la prestation adéquate, les innovations, la qualité et la flexibilité, qui devraient être intégrés en partenariat avec les fournisseurs.

De nombreuses entreprises ont accepté TQM et JIT comme pratique, ce qui les a obligés à établir un partenariat solide avec leurs fournisseurs. La relation était auparavant basée sur les

coûts ; et maintenant elle prend en considération toutes les capacités des fournisseurs avec un approvisionnement en temps voulu et dans les règles de l'art.

Le tableau de bord prospectif est souvent utilisé avec des partenaires stratégiques externes. Il permet aux dirigeants des deux entreprises de s'entendre sur des objectifs de partenariat.

Le processus de compréhension et de confiance réduit les coûts des transactions et les écarts entre elles. Le tableau de bord prospectif offre également un moyen explicite de mesurer le rendement inter-organisationnel et d'écarter en partie les critiques selon lesquelles on accorde peu d'attention aux clients externes ou aux groupes d'intervenants.

Sans tableau de bord prospectif, la relation avec les partenaires externes se concentre uniquement, sur les mesures financières telles que les prix et les coûts. Lorsque la direction utilise activement les mesures financières et non financières du tableau de bord prospectif, c'est un moyen logique de transférer ces connaissances aux actionnaires.

Les analystes, les actionnaires et les autres parties prenantes s'intéressent aux activités, aux processus et à tout ce qui a une influence sur les résultats financiers. Ceci permet de comprendre le fonctionnement de l'entreprise et son influence sur la performance de l'organisation.

Le tableau de bord prospectif n'a pas été accepté comme moyen de reporting externe. Il est accepté en tant qu'une méthodologie pour la gestion de la stratégie. L'analyste financière utilise davantage des données non financières pour ses prévisions. Les mesures non financières sont plus utiles pour les investisseurs, lorsque les entreprises sont en mesure, de mettre en œuvre une stratégie. Seulement, et dans certains cas que les investisseurs incluent ces mesures dans leur rapport annuel.

Avec un objectif croissant, les entreprises se fusionnent afin d'éliminer les défauts de leurs propres capacités et d'entrer sur de nouveaux marchés. Les résultats de l'étude McKinsey indiquent que moins de quarte alliances ont une mesure de performance adéquate. Cette étude fournit au tableau de bord prospectif, des perspectives financières, stratégiques, opérationnelles et de partenariat. C'est en quelque sorte une réponse qui considère que les Balanced Scorecards n'incluent pas toutes les parties prenantes liées aux entreprises.

**Tableau 7 : Différence entre le tableau de bord et le prisme performance****Prisme performance**

- ❖ Prise en compte de l'ensemble des parties prenantes
- ❖ Mesure interne / externe
- ❖ Tenir compte des changements qui doivent être apportés aux stratégies, aux processus et aux capacités de l'organisation afin de répondre aux besoins des intervenants.
- ❖ Comprendre les besoins des parties prenantes
- ❖ Construire une chaîne d'approvisionnement internationale performante
- ❖ Atteindre des objectifs communs.

**Balanced scorecard**

- ❖ Se concentrer sur une ou deux parties prenantes seulement
- ❖ Mesure interne
- ❖ Ignorer les changements qui doivent être apportés aux stratégies, aux processus et aux capacités de l'organisation afin de répondre aux besoins des intervenants.
- ❖ Négligence des besoins des autres parties prenantes
- ❖ Mettre l'accent sur l'amélioration interne continue

*Elaboration personnelle*

À cet égard, des auteurs comme Edvinsson et Malone (1999) proposent un tableau de bord – le « Skandia Navigator » – dont l'objectif est de mesurer la performance sociétale par le capital humain afin de produire des éléments de contrôle managérial et de répondre au besoin d'information de toutes les parties prenantes « stakeholders ». Neely et Adams (2001) étudient le prisme de la performance, qui présente un système multidimensionnel se fondant sur l'analyse de besoins de l'ensemble des parties prenantes de l'organisation.

## Conclusion

En principe, la performance est connue dès le début par son concept objectif et unidimensionnel (approche financière). Mais cette notion de la performance est devenue, multidimensionnelle et subjective, variant en effet selon les parties prenantes considérées (autorité portuaire, employés, transitaires, clients...) et selon leurs attentes, leurs stratégies, leurs fonctions et leurs objectifs.

Il convient de noter que la mesure de la performance portuaire est influencée non seulement par les différentes perspectives des différentes parties prenantes mais aussi par les facteurs qui sont dynamiques et ils évoluent au fil du temps. Malgré le développement des méthodes et des modèles de mesure de la performance portuaire, les indicateurs restent critiqués parce qu'ils ne traitent pas toutes les structures du port.

Ainsi, certaines mesures ne concernent que les terminaux à conteneurs, d'autres ne s'intéressent qu'aux entrées et aux sorties portuaires. Mais selon la littérature, il existe des méthodes de mesure intra-portuaire et interportuaire:

Intra-portuaire: la mesure de la performance intra-portuaire a été effectuée en comparant les débits réels des ports avec leurs débits optimaux. Selon (1994, Talley) qui a présenté une méthodologie de sélection des indicateurs de performance portuaire qui correspondent au débit économique optimal pour évaluer la performance d'un port.

Interportuaire: afin de résoudre le problème de la concurrence accrue, Heaver (1995) suggère aux ports de développer un programme de test de performance.

De plus, l'évaluation de la performance d'un port a mis l'accent sur les intérêts et les objectifs de toutes les parties prenantes de la chaîne logistique portuaire en tenant compte des indicateurs de performance dans ses mesures internes et externes selon (Bowersox et Closs, 1996), des mesures qualitatives et quantitatives (Hastings, 1996). Ainsi, il peut faire appel aussi aux mesures financières et non financières (Kaplan et Norton, 1992 ; Gunasekaran et al. 2004) et aux mesures de rendement multidimensionnelle et volumétrique (Doyle, 1994 ; McIntyre et al. 1998 ; Monaco et al. 2009).

A l'aide des outils de la mesure de la performance, les responsables peuvent les adopter afin de mieux mesurer la performance et de faciliter la prise de décisions pour l'ensemble des parties prenantes portuaires.

Dans ce chapitre, le premier objectif sert à présenter un aperçu général sur la performance des places portuaires en présentant les différentes dimensions et les facteurs qui influencent sur la performance portuaire, au point de vue des différents acteurs portuaires. De plus, nous réservons quelques axes qui s'articulent autour des outils de mesure et des différents facteurs pour faciliter la tâche de la mesure de la performance portuaire. Mais à propos de l'objectif pratique qui insiste à définir les piliers et les fondements qui rentrent dans l'évaluation et dans la mesure de la performance portuaire en tenant compte les points de vues des parties prenantes.

Cependant, l'existence des limites est très nécessaire dans toute recherche, la première limite est résidée dans le nombre de pages qui s'étale jusqu'à seulement 25 pages, il semble assez limité face un sujet à caractère synthétique et informatif. La deuxième limite, l'étude de la performance portuaire nécessite d'abord la précision du secteur d'activité étudié : terminaux polyvalents, terminaux à conteneurs, passagers, rouliers... pour que nous puissions détailler les perspectives de chaque acteur portuaire par rapport à un secteur d'activité précis.

Quant à la vision future qui peuvent être axée sur la prise en compte d'autres dimensions comme celles de la dimension juridique, la dimension spatiale, la dimension culturelle...

## Bibliographie

Abdelkbir ELOUIDANI, Amina KADA, (2009), Déterminants de la Performance Portuaire : Cas du Port d'Agadir, Vol 3 N°2, p.110 -126.

Abderaouf Benghalia. (2015) Modélisation et évaluation de la performance des terminaux portuaires. Modélisation et simulation. Université du Havre. Français. NNT : 2015LEHA0010.

Andy Neely, Chris Adams and Paul Crowe, (June 2001), the prism performance in practice, Measuring Business Excellence · DOI: 10.1108/13683040110385142; Measuring Business Excellence 5, 2 2001, pp. 6-12, # MCB University Press, 1368-3047.

Belkasseh Mohammed & Lemtaoui Morad (2014). "TQM: a strategic necessity within the changing economic paradigm context". Review of Strategic and International Studies. Volume VI Number I 2014. ISSN 2326-8085.

Berland Nicolas et Dohous Angèle, (mai 2017), Mesure de la performance globale des entreprises. Comptabilité et environnement, France

Bourguignon cité par JACQUET Stéphane, (2011), Management de la performance : des concepts aux outils. CREG.

Brewer, P.C. and Speh, T.W., (2000). Using the Balanced Scorecard to measure supply chain performance. Journal of logistics. p. 75.

Christophe Maurel et Mouloud Tensaout ; (2014) ; Proposition d'un modèle de représentation et de mesure de la performance globale ; Association Francophone de Comptabilité | « Comptabilité - Contrôle - Audit » ; 2014/3 Tome 20 | pages 73 à 99 ; ISSN 1262-2788 ISBN 9791093449029 ;

JOSE L. TONGZON; (1994); DETERMINANTS OF PORT PERFORMANCE AND EFFICIENCY; Department of Economics and Statistics, National University of Singapore, Kent Ridge Crescent, Singapore 05 11; Transpn. Rcs.-A. Vol. 29A, No. 3, pp. 245-252, Elsevier Science Ltd Printed in Great Britain.

Lebas M. ; (1995) ; oui, il faut définir la performance ; Revue Française de Comptabilité ; p. 66-71.

Melchior Salgado ; (Juillet 2013) ; « La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations ».

Morad Lemtaoui ; Mohammed Belkasseh ; (2016), Revue D'Études en Management et Finance D'Organisation N°1 mars 2016 ; PARLONS « PERFORMANCE », quelques repères talk "performance" a brief, ISSN 2489-205X ; p : 1-21.

Morad Lemtaoui, Hajar Raji ; (2017) ; Les facteurs clés de la performance de la chaîne logistique portuaire ; conférence internationale en Économie – Gestion et commerce international (EGCI-2017) ; International Journal of Economics and Strategic Management of Business Process – ESMB Vol.9 pp. 163-173 ; ISSN 2356-5608.

Morad Lemtaoui, Hajar Raji ; (juin 2018) ; Prism Performance as a management measurement model for port performance ; Actes du Colloque International de Recherche en Économie et Gestion'17 - Tome I ; Editions universitaires européennes EUE ; ISBN-10: 613840386X ; ISBN-13: 978-613-8-40386-9 ; EAN : 9786138403869 ; P. 551-563.

Neely A, Adams C and Kennerley M, (2013), the Performance Prism, Chartered Global Management Accountant, June 11, 2013, pp 12-22.

Neely A, Adams C and Crowe P, (2001), The Performance Prism in Practice', published in Measuring Business Excellence, Volume 5, 2001, published by Emerald Performance Management, pp. 6-12, # MCB University Press, 1368-3047.

Neely A and Adams C, 'Prism Reform', (May 2002) published in Financial Management, Pearson Education, knowledge interchange, ISBN: 0273653342, pp. 377.

Neely A, Adams C and Kennerley M, (2013), the Performance Prism, Chartered Global Management Accountant, pp 12-22.

Pierre Cariou, Gabriel Figueiredo De Oliveira ; (2015) ; les déterminants de l'efficacité portuaire : une analyse des ports à conteneurs méditerranéens ; Région et Développement n° 41-2015 ; Université de Toulon ; Classification JEL - A1, B2 ; p 84 - 99.

Talley, W. K. (1994). Performance indicators and port performance evaluation. Logistics and Transportation Review, 30, 339-352.

Talley, W. K. (2006), Port performance: An economics perspective. Research in Transportation Economics, 17, 499-516.

Yvon Pesqueux ; (Juillet 2005) ; « La notion de performance globale ».

Zineb Issor ; (2017); La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions; dans Projectics / Proyéctica / Projectique 2017/2 (n°17), pages 93 à 103.



## **Thèse et rapport**

Cohanier, Lafarge et Loiseau, (2010), Performance management : representations to measure, Rouen business school.

Mengying Feng, (2010), A Comparative Study of Ports and Their Hinterlands: Factors Determining Port Performance and Choice, the University of Hull.

Soner Esmer, (2008), Performance Measurements of Container Terminal Operations, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 10.

CNUCED, 2015, conférences des nations unies sur le commerce et le développement durable, étude sur les transports maritimes, Edition 2015.

CNUCED, 2016, conférences des nations unies sur le commerce et le développement durable, étude sur le transport maritime, Edition 2016 ; p26-135.

CNUCED, 2017, conférences des nations unies sur le commerce et le développement durable, étude sur le transport maritime, Edition 2017 ; p60-130.

CNUCED, 2018, conférences des nations unies sur le commerce et le développement durable, étude sur le transport maritime, Review of maritime transport ; Edition 2018 ; p8-68. (50 ans 1968-2018).

## **Ouvrages**

Kaplan R.S. et Norton D.P., (2003), Le tableau de bord prospectif, Éditions d'Organisation. 2ème Edition, Paris.

## **Importance des comportements relationnels dans la performance commerciale : Le Rôle modérateur de l'expertise du vendeur**

### **Importance of relational behaviors in sales performance: The moderating role of seller's expertise**

**Dr. Houda Zarrad**

Maître-assistante en Marketing

Membre Laboratoire ARBRE

Institut Supérieur de Gestion de Tunis, Université de Tunis

houdazarrad@yahoo.fr

**Dr. Dorsaf Dellech Debabi**

Maître-assistante en Marketing

Institut des Hautes Études Commerciales, Université de Carthage

**Résumé :**

L'élément clé pour le succès de la mise en œuvre des stratégies relationnelles dépend en grande partie du comportement des vendeurs. Le comportement d'adaptation du personnel est un type de comportement discrétionnaire particulièrement important dans l'établissement et le maintien de la relation client. Parmi les comportements clés des commerciaux mis en évidence par l'état de l'art, l'orientation client apparaît également comme un déterminant majeur de la qualité et de la continuité de la relation client. La littérature académique stipule que les vendeurs qui ont une plus grande expertise ont tendance à obtenir de meilleures performances. Ce construit est central pour un vendeur puisqu'il influence la performance des ventes.

Nous nous intéressons notamment aux principaux facteurs qui contribuent à la performance des vendeurs. Les résultats de l'étude quantitative menée auprès de 123 vendeurs salariés montrent d'une part que l'adaptation et l'orientation client améliorent la performance et justifient d'autre part l'effet modérateur de l'expertise du vendeur dans la relation entre les comportements relationnels et la performance commerciale.

Nous réalisons que le fait d'investir dans une perspective relationnelle renforce les liens avec le client, améliorant, par conséquent, la performance du vendeur qui inclut l'augmentation des ventes, des parts de marché et des profits.

**Mots clés :** Orientation relationnelle ; comportement d'adaptation ; expertise du vendeur ; performance commerciale ; étude quantitative

**Abstract:**

The key element for successful implementation of relational strategies depends largely on the behavior of the sellers. Employee adaptive behavior is a type of discretionary behavior that is particularly important in establishing customer relationships. Among the key behavior of salespeople highlighted by the state of the art, customer orientation also appears as a major determinant of the quality and continuity of the customer relationship. The academic literature states that vendors who have greater expertise tend to perform better. This construct is central to a seller since it influences sales performance.

We get interested in the main factors that contribute to the performance of sellers. The results of the quantitative study carried out among 123 salespeople show on the one hand that both adaptation and customer orientation improve the seller's performance and on the other hand justify the moderating effect of seller's expertise in the relationship between relational behavior and company performance.

We so realize that investing in a relational perspective strengthens the relationship with the customer, thereby improving the seller's performance, including increased sales, market share and profits.

**Keywords:** Relational orientation; adaptive behavior; seller's expertise; commercial performance ; quantitative survey

## Introduction

L'approche relationnelle a connu une croissance importante, tant dans le monde académique que dans le monde managérial (Srinivasan et Moorman, 2005; Palmatier et al, 2006 ; Poujol et Siadou-Martin, 2012). Elle s'inscrit dans une perspective à long terme, basée sur la connaissance réciproque des deux partenaires, fondée sur une certaine forme de personnalisation et de confiance partagée, et porteuse de bénéfices mutuels (Perrien et Ricard, 1994). Ainsi, l'objectif général du marketing relationnel est l'amélioration de la productivité du marketing et le renforcement de la valeur partagée entre les parties concernées de la relation (Dinh, 2013).

La recherche académique ainsi que les pratiques managériales montrent que l'investissement dans l'approche relationnelle engendre des relations plus fortes avec le client, ce qui influence directement la performance du vendeur, incluant l'augmentation des ventes, des parts de marché et des profits (Crosby, Evans et Cowles, 1990; Morgan et Hunt, 1994; Palmatier et al, 2006 ; Dinh, 2013).

L'élément clé pour le succès de la mise en œuvre des stratégies relationnelles dépend en grande partie du comportement des vendeurs. Le comportement d'adaptation du personnel est un type de comportement discrétionnaire particulièrement important dans l'établissement de la relation client.

Parmi les comportements clés des commerciaux, l'orientation client est également considérée comme un déterminant majeur de la qualité et de la continuité de la relation client.

En outre, la performance est un indicateur de compétitivité de l'entreprise et lui permet d'améliorer sa rentabilité, sa croissance ainsi que sa position sur le marché. A cet effet, la recherche des facteurs de performance demeure un objectif fondamental de toute entreprise cherchant à pérenniser son activité, développer ses structures et acquérir la confiance des collaborateurs (Ennesraoui, 2017).

La littérature académique stipule que les vendeurs qui ont une plus grande expertise ont tendance à obtenir de meilleures performances. Ce construit est central pour un vendeur puisqu'il influence la performance des ventes directement et indirectement.

Dans cette recherche, nous nous intéressons à la problématique suivante : Dans quelle mesure le comportement d'adaptation ainsi que l'orientation client du vendeur influencent-ils la performance de l'entreprise ?

Notre objectif est d'estimer également que l'effet modérateur de l'expertise du vendeur accroîtra la force des antécédents relationnels centrés sur le vendeur sur la performance

commerciale. Ceci permet de contribuer aux apports théoriques (par exemple : une conceptualisation de la relation de l'entreprise avec ses clients) et managériaux (par exemple : de nouveaux critères de recrutement et de formation des commerciaux) dans le domaine du marketing relationnel.

Dans un premier temps, nous présentons le cadre conceptuel et les hypothèses liées à notre recherche. Dans un deuxième temps, nous abordons la démarche méthodologique adoptée. Dans un troisième temps, les principaux résultats de l'étude sont exposés et discutés au regard de la littérature antérieure pour déboucher enfin sur les implications managériales.

### **1. Cadre théorique et hypothèses de recherche**

La littérature appuie l'importance du marketing relationnel dans la vente en étant un élément fondamental dans la stratégie d'entreprise (Lussier, 2014). De ce fait, Srinivasan et Moorman, (2005) affirment que le marketing relationnel ne cesse d'évoluer de façon remarquable dans le monde des affaires.

Selon Soulez (2017), le marketing relationnel est un ensemble d'outils destinés à établir des relations individualisées et interactives avec les clients en vue de créer et d'entretenir avec eux des attitudes positives et durables à l'égard de l'entreprise ou de la marque. L'objectif est de conquérir et de fidéliser ses clients grâce à une relation gagnant/gagnant (Ivens et Mayrhofer, 2003).

Le marketing relationnel accorde une attention considérable au développement et au maintien de relations coopératives entre les vendeurs et les clients (Berry, 1983; Morgan et Hunt, 1994). L'élément clé pour le succès de la mise en œuvre des stratégies relationnelles dépend en grande partie du comportement des vendeurs (Weitz et Bradford, 1999).

Souhaitant améliorer la relation vendeur-client et trouver des facteurs qui influencent l'efficacité de la vente, la littérature en psychologie, en management et en marketing nous a conduit à nous intéresser de plus près à une perspective de recherche peu étudiée : les caractéristiques individuelles du vendeur (considérés ici comme le comportement d'adaptation, l'orientation client et l'expertise). La plupart des recherches supposent que l'approche relationnelle produit des relations plus fortes avec le client, ce qui augmente la performance du vendeur (Crosby, Evans et Cowles, 1990; Morgan et Hunt, 1994). Il nous apparaît donc important de fournir à la littérature en marketing un cadre théorique sur l'analyse des caractéristiques essentielles d'un bon vendeur dans le contexte relationnel de la vente.

### 1.1. Performance commerciale

Des notions récurrentes et partagées apparaissent pour définir la notion de performance. Autour de ce concept gravitent des éléments de mesure tels que l'efficacité et l'efficience. La définition classique de la performance renvoie à l'idée d'accomplissement, voire de dépassement d'un objectif (Obame Biyoghe et Cargnello – Charles, 2020).

La performance du vendeur ou sa contribution aux objectifs de l'organisation a fait couler beaucoup d'encre au cours des quatre dernières décennies. Cet intérêt croissant s'explique par le fait que les vendeurs, à travers leur performance, contribuent à la survie et la rentabilité de l'organisation. Dès lors et désormais, la performance des vendeurs occupe une place capitale dans les activités marketing. Cette place est d'autant plus centrale que le métier de vendeur n'a cessé d'évoluer dans le temps (Parissier, Mathieu et Echchakoui, 2005).

La performance commerciale du vendeur correspond à sa contribution à l'atteinte des objectifs de la force de vente, et donc directement à ceux de l'entreprise. Cette performance émerge en tant que facteur clé de la fidélisation de la clientèle (Keillor et al., 2007).

Anderson et Oliver (1987) étudient la performance sous deux angles à savoir le résultat et le comportement. La performance comportementale est liée aux différentes compétences et activités essentielles et demandées par le poste de vendeur. Elle peut comprendre ainsi la vente adaptative, les présentations de vente, le travail en équipe, les activités de support de vente et la planification commerciale. La performance des résultats concerne les résultats imputables au vendeur. Elle peut comprendre des résultats comme la part de marché, le chiffre de ventes, le nombre de nouveaux clients, voire la satisfaction client ou encore la rentabilité (Darmon, 1997; Perotto, 2011).

La performance commerciale, encore appelée performance marketing, elle est liée à la satisfaction des clients de l'entreprise. Une telle satisfaction doit être une préoccupation permanente des dirigeants du fait qu'elle constitue un facteur de profits et de stabilité financière de l'entreprise (Ennesraoui, 2017). D'abord traduite par des résultats quantitatifs, la performance commerciale se veut a priori suivre une logique orientée résultats. Le nombre de ventes réalisées, le chiffre d'affaires ou encore l'atteinte ou non des objectifs sont des variables clés pour juger de la performance commerciale du vendeur. L'aspect qualitatif est tout aussi important pour juger de la performance commerciale du vendeur. Ces données telles que la progression du vendeur en technique et négociation ou encore ses démarches de fidélisation de clients sont plus fines à analyser (Crosby et al., 1990; De Wulf et al., 2001, Kumar et al., 2008).

Evidemment, de plus en plus d'entreprises combinent ces deux méthodes d'évaluation de la performance commerciale et créent ainsi une grille hybride jugeant à la fois de la quantité des ventes effectuées par le vendeur mais aussi de la qualité de sa démarche. Cette juste balance est très certainement la clé pour tendre vers la performance commerciale d'un vendeur éthique. L'aboutissement d'une telle mesure est d'arriver à une triple satisfaction : celle de l'entreprise, du vendeur et du client (Meyer, 2007).

Walker et al. (1979) définissent la performance du vendeur comme « le résultat de l'exécution de plusieurs tâches discrètes et spécifiques, qui peuvent varier énormément selon les types de poste et de situations de vente ». Bien qu'ils distinguent la performance de la tâche et la performance du comportement, leur définition de la performance reste très centrée sur la performance de la tâche. Churchill et al. (1985) ont conceptualisé la performance comme étant composée de trois construits : le comportement, la performance et l'efficacité.

Parissier et al. (2005) proposent de nommer « performance spécifique » la contribution personnelle du vendeur à travers ses efforts individuels et ses compétences propres (vente conclue) et de nommer « performance non spécifique », les résultats que l'entreprise dégagerait seule sans le vendeur (grâce à sa stratégie et à ses politiques marketing et commerciales). Dans la pratique, les entreprises estiment que l'évaluation du vendeur doit se faire à la fois sur les résultats et sur les comportements (Morris et al., 1991).

## **1.2. Comportement d'adaptation**

L'élément clé pour le succès de la mise en œuvre des stratégies relationnelles dépend en grande partie du comportement des vendeurs (Weitz et Bradford, 1999). Le comportement d'adaptation du personnel est un type de comportement discrétionnaire particulièrement important dans l'établissement de la relation client (Mittal et Lassar, 1996 ; Lussier et al., 2014). Il permet d'établir les rapports et de gérer les conflits (Schneider et Bowen, 1993 ; Sujan et al. 1994).

La vente adaptative, développée par Weitz, Sujan et Sujan (1986), est la capacité du vendeur à obtenir des informations, de les développer et d'obtenir une présentation des ventes façonnée à chaque client. En d'autres termes, l'adaptabilité du vendeur consiste à observer, assembler et accumuler des renseignements dans le but de faire une présentation personnalisée en fonction des besoins du client (Weitz, Sujan et Sujan, 1986). Dans le même sens, la vente adaptative concerne la capacité du vendeur à modifier ses stratégies de vente durant une interaction (ou plusieurs interactions) de vente (d'Astous, 1997).

Du point de vue de Weitz et Spiro (1990), la vente adaptative est une clé de succès et d'efficacité pour une entreprise. Il s'agit d'un processus volontaire avec une communication à sens unique dans laquelle les vendeurs doivent identifier les clients et les opportunités de vente et, ainsi, s'ajuster à l'environnement (Lussier, 2014).

Le personnel en contact doit avoir un comportement adéquat pour répondre aux clients et pour le satisfaire. Le comportement discrétionnaire du vendeur et en particulier le comportement d'adaptation est essentiel dans l'instauration et le suivi de la relation client. Selon Gwinner et al. (2005), l'adaptation des vendeurs est l'habilité du personnel en contact à ajuster son comportement aux demandes interpersonnelles.

Le concept d'adaptabilité est examiné dans la littérature consacrée à la vente et il est associé à la performance de la force de vente (Bettencourt et Gwinner, 1996).

### **1.3. Comportement orienté client**

L'orientation client des vendeurs correspond à la pratique du concept marketing au niveau individuel client-vendeur (Saxe et Weitz, 1982). Ce comportement est conçu comme un état d'esprit de l'organisation ou une philosophie d'analyse des besoins du client, parfois aussi comme une préoccupation interne à laquelle toute catégorie de personnel doit adhérer, ou encore comme un ensemble d'efforts organisationnels ou comme un comportement individuel.

Le comportement orienté client du personnel de service est confirmé comme un déterminant de la relation client (Wray et al. 1994 ; Hennig- Thurau et Thurau, 2003 ; Huang, 2008). En effet, parmi les comportements clés des commerciaux mis en évidence par l'état de l'art, l'orientation client apparaît comme un déterminant majeur de la qualité et de la continuité de la relation client (Poujol, 2008).

Les vendeurs ayant une orientation-client poussée agissent de façon à préserver leur relation avec leurs clients et à les satisfaire à long terme (Poujol et Siadou-Martin, 2012).

L'auto-évaluation des vendeurs ayant une orientation client leur permet d'évaluer leur désir d'aider les clients, de déterminer leurs besoins, de leur offrir des produits satisfaisant leurs besoins, de décrire clairement les produits, tout en évitant d'utiliser des tactiques de vente trompeuses ou manipulatrices (Periatt, LeMay et Chakrabarty, 2004, Zarrad, Dellech et Debabi, 2017).

Les effets principaux de l'orientation-client affectent la performance du vendeur (Franke et Park, 2006; Homburg, Müller et Klarman, 2011).



Différentes recherches antérieures confirment l'existence d'un lien significatif et positif entre l'orientation client du vendeur et la performance du personnel commercial (Cross et al., 2007, Arndt et Karande, 2012). Dans le contexte de vente, une bonne connaissance du client est un élément essentiel pour une meilleure performance du personnel (Gwinner et al., 2005).

Du point de vue de Saxe et Weitz (1982), l'orientation client est appréhendée dans le comportement de la force de vente en cherchant à ajuster celui-ci au profit de la satisfaction du client, la rétention de ce dernier et la performance commerciale individuelle.

#### **1.4. Expertise du vendeur**

L'expertise du vendeur est caractérisée par ses connaissances, ses expériences et ses compétences générales (Crosby, Evans et Cowles, 1990; Lagace, Dahlstrom et Gassenheimer, 1991 ; Clark, Vorhies et Bentley, 2011). Elle peut inclure la connaissance globale du client, l'expertise du secteur, la créativité, la connaissance de la procédure et les facilités intra-organisationnelles. Ces compétences et connaissances affirment la capacité du vendeur à déterminer les besoins du client et, donc, à établir un diagnostic juste et précis (Lussier, 2014). Ce facteur est central dans la vente, étant synonyme du professionnalisme du vendeur et de sa maîtrise du métier de la vente envers le client.

En effet, la littérature nous suggère qu'une bonne expertise du vendeur a une influence positive sur la satisfaction, la confiance, l'engagement ainsi que la qualité de la relation du client (Palmatier et al, 2006). Un vendeur « expert » aurait un effet positif sur la continuité de la relation (Anderson et Weitz, 1989). Effectivement, un vendeur compétent a une influence positive dans l'instauration de futures relations avec celui-ci (Swan, Trawick et Silva, 1985 ; Crosby, Evans et Cowles, 1990; Moorman, Zaltman et Deshpande, 1992; Morgan et Hunt, 1994).

Les composantes de l'expertise du vendeur incluent le savoir-faire, les connaissances techniques et celles du marché, les compétences, l'expérience ainsi que la capacité d'intégrer celles-ci lors d'une vente. Par conséquent, les compétences et connaissances confirment la capacité du vendeur à déterminer les besoins du client et, ainsi, y poser un diagnostic juste et précis (Weitz et Bradford, 1999).

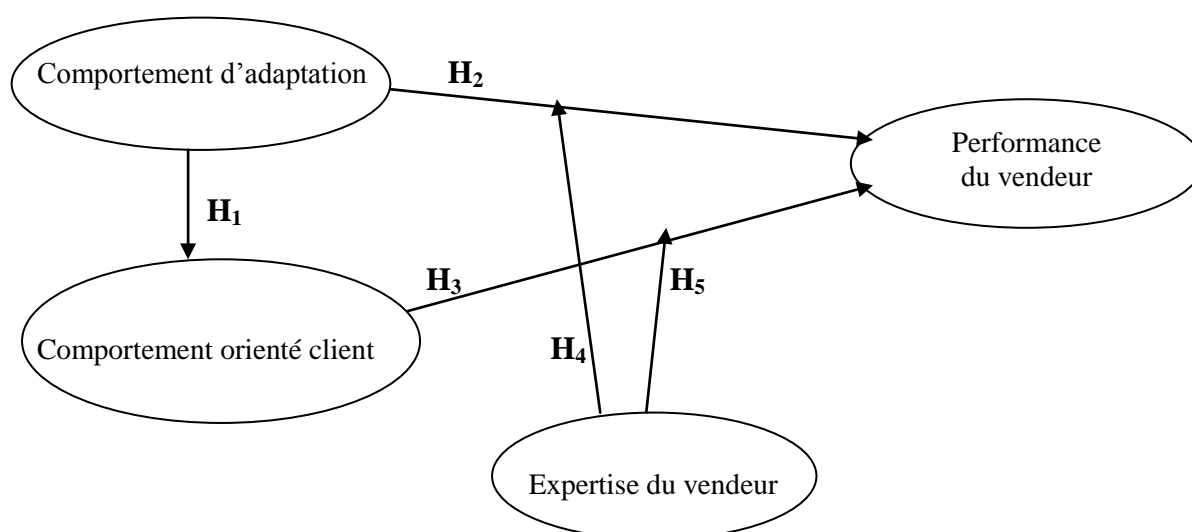
Lorsqu'un client rencontre un vendeur compétent, la relation prend plus d'importance et cela se traduit par un investissement plus grand de sa part pour la renforcer et la maintenir (Clark, Vorhies et Bentley, 2011). Ainsi, interagir avec un vendeur compétent est une valeur ajoutée en soi, car elle aide au développement de la relation vendeur-client en favorisant les efforts mutuels du maintien de la relation (Doney et Cannon, 1997; Palmatier al., 2006).

À cet effet, la littérature académique nous rappelle que les vendeurs qui ont une plus grande expertise (versus moins grande expertise) ont tendance à obtenir de meilleures performances (Chowdhury, 1993; Gist et Mitchell, 1992; Sujan, Weitz et Kumar, 1994 ; Brown, Jones et Leigh, 2005 ; Fu et al., 2010). Ce construit est central pour un vendeur puisqu'il influence la performance des ventes directement et indirectement (Sujan, Weitz et Kumar, 1994; Brown, Jones et Leigh, 2005; Mulki, Lassk et Jaramillo, 2008; Yang, Kim et McFarland, 2011). Plusieurs auteurs suggèrent que l'expertise du vendeur accroît l'influence de l'adaptabilité, de l'orientation client et de l'auto-efficacité perçue du vendeur sur la performance du vendeur et la fidélité du client (Kidwell et al., 2011).

L'expertise du vendeur est un antécédent couramment étudié dans le contexte de la vente relationnelle parce qu'il est une clé de succès et d'efficacité pour une entreprise (Doney et Cannon, 1997; Morgan et Hunt, 1994; Palmatier et al., 2006). Il a été exposé dans la littérature qu'une bonne expertise du vendeur a une influence positive sur la qualité de la relation du client (Palmatier et al., 2006). De plus, un vendeur considéré comme un « expert » aurait une influence positive sur la continuité de la relation (Anderson et Weitz, 1989). Cela dit, nous pensons que l'expertise du vendeur aura aussi un effet modérateur sur la relation entre les comportements relationnels et la performance du vendeur.

Nous présentons ci-après le modèle de la recherche proposé à l'issue de la revue de la littérature.

**Figure 1 : Modèle conceptuel**



Les hypothèses que nous émettons selon notre modèle sont les suivantes :

**H<sub>1</sub>** : Le comportement d'adaptation aurait un impact positif sur l'orientation client du vendeur

**H<sub>2</sub>** : Le comportement d'adaptation aurait un impact positif sur la performance du vendeur

**H<sub>3</sub>** : L'orientation client du vendeur aurait un impact positif sur la performance

**H<sub>4</sub>** : L'expertise du vendeur modérerait la relation entre comportement d'adaptation et la performance

**H<sub>5</sub>** : L'expertise du vendeur a un rôle modérateur sur la relation entre l'orientation client et la performance

## 2. Méthodologie de recherche

Cette recherche suit une approche hypothético-déductive qui permet de mener un processus linéaire visant à traduire des constats théoriques à travers des hypothèses de recherche qui seront par la suite testées sur le terrain à travers un cadre empirique représentatif. De ce fait, notre problématique est de nature explicative voire causale. Ce qui explique notre choix approprié d'une recherche quantitative.

### 2.1. Procédure et échantillon final

Nous avons réalisé une enquête quantitative auprès des vendeurs dans la région du Grand Tunis afin de dégager des implications managériales pertinentes et crédibles auprès des entreprises étudiées. L'échantillon constitué est un échantillon de convenance et les entreprises sélectionnées l'ont été en activant des réseaux professionnels et personnels. L'échantillon final servant à la recherche s'élève à 123 commerciaux (nous avons eu 56% de taux retours). 61 % sont des femmes et 39 % des hommes. Près de 40 % détiennent un baccalauréat. L'âge moyen est de 41 ans, 50 % ont entre 36 et 46 ans.

Les questionnaires ont été proposés aux répondants sur leur lieu de travail à la fin de leurs activités. Les chercheurs étaient généralement accompagnés par un membre de l'entreprise ce qui a facilité le contact. La passation s'est effectuée avec quelques difficultés en raison de la crise sanitaire actuelle liée à l'épidémie de Covid-19. La collecte des données s'est étalée sur une période de près de cinq mois.

Les vendeurs ayant moins de six mois d'ancienneté ont été retirés de l'échantillon par souci de validité, comme le suggèrent Landau et Werbel (1995). Les commerciaux participant à notre étude possèdent en moyenne une expérience de travail dans la vente en général de 11 ans.

Cet échantillonnage vise à disposer de répondants issus de secteurs d'activité divers et de formes de vente variées : secteur de services financiers aux particuliers (29,1%), secteur du

textile et de l'habillement (17,2%), la communication et les médias (15,5%), l'informatique (7%), industrie mécanique et électrique (5,9%), secteur de la distribution (5,4%). Les autres secteurs (comme le cosmétique, le tourisme, le secteur public par exemple) concernaient chacun moins de 5% de l'échantillon.

## 2.2. Échelles de mesure

Les outils de mesure des variables retenues dans cette recherche proviennent de la littérature académique antérieure.

- Échelle de mesure du comportement d'adaptation du vendeur

Gwinner et al. (2005) développent l'opérationnalisation du comportement d'adaptation de l'employé fondé par Bettencourt et Gwinner (1996) et testent empiriquement les échelles de mesure de ce concept.

En nous basant principalement sur l'échelle de mesure développée par Gwinner et al. (2005), nous tentons ainsi d'appliquer cette échelle de mesure au niveau de notre contexte. Dans notre étude, cette échelle de mesure est utilisée pour mesurer le comportement d'adaptation du personnel en contact envers un client en particulier.

Les items de l'échelle retenue sont destinés à mesurer le comportement d'adaptation du personnel en contact envers un client en particulier : *J'ajuste souvent ma personnalité en fonction des clients, J'ajuste le ton de ma voix qui convient au type de client avec qui je fais affaires, J'agis différemment en fonction de la situation, J'utilise une large variété de stratégies pour satisfaire le client, Je modifie l'offre finale sur plusieurs caractéristiques en fonction des besoins du client, etc.*

- Échelle de mesure de l'orientation client des vendeurs

L'orientation client a été mesurée à l'aide de l'échelle développée par Thomas et al, (2001). L'orientation client est mesurée par l'échelle de SOCO (Sales Orientation-Customer Orientation) développée par Saxe et Weitz (1982), et mise au point par Thomas, Soutar et Ryan (2001) qui identifient 10 items tels que (*j'essaye de comprendre quels sont besoins du client, j'essaye de vendre autant que je peux plutôt que de satisfaire un client, etc.*) permettant de refléter le comportement de l'employé pendant son interaction avec le client. L'échelle SOCO est la plus utilisée dans la littérature sur la force de vente. Plusieurs chercheurs testent et appliquent cette échelle et montrent qu'il s'agit d'un instrument fiable et valide.

- Échelle de mesure de la performance du vendeur

Pour mesurer la performance, notre choix s'est porté sur l'échelle développée par Sujan et al. (1994), qui a été largement validée dans des travaux antérieurs. Cette échelle, qui a été adaptée à notre contexte d'étude porte sur l'autoévaluation de la performance effectuée par la force de vente. Cette performance peut être mesurée par des critères quantitatifs tels que, la part de marché, le profit, le chiffre d'affaires. Mais aussi par des critères qualitatifs (par exemples : la satisfaction et la fidélisation des clients, la capacité à innover dans le produit et la réputation de la firme (Ennesraoui, 2017). L'échelle sélectionnée comprend ainsi des items quantitatifs et qualitatifs (*Je génère un CA parmi les plus élevés, Je développe rapidement les ventes des nouveaux produits/services, Je n'abandonne pas facilement quand je suis en négociation avec un client difficile, Je suis persévérant(e) face à un interlocuteur intransigeant, etc*). En effet, les critères quantitatifs retenus concernent le niveau de chiffre d'affaires (volume, progression...), le niveau de vente (volume, progression...), la rentabilité... ; les critères qualitatifs retenus concernent la qualité de la négociation ou de la relation commerciale, sur la qualité de la connaissance des produits, sur la capacité à dépasser ses objectifs de vente, etc. Boles et al. (2000) ont montré dans leur étude que la fiabilité de cet instrument était de 0,77.

- Échelle de mesure de l'expertise du vendeur

Nous avons retenu une échelle à trois items pour mesurer l'expertise du vendeur développée par Román et Iacobucci (2010) sur la base de (a) l'examen de la littérature (par exemple, Weitz et al. 1986 ; Rentz et al., 2002) et (b) les entretiens menés avec les vendeurs. Il s'agit d'une échelle à 3 items de type sémantique différentielle en 5 points (faible-acceptable-bonne-très bonne-excellente) :

*Item 1 : Ma capacité à identifier et à analyser les besoins du client est ...*

*Item 2 : Ma capacité à comprendre le motif d'achat du client est ...*

*Item 3 : Ma capacité à distinguer (les) différents types de clients est ...*

Un pré-test d'échelles de mesure a été conduit, auprès d'un échantillon de convenance. Cette étape de pré test du questionnaire a permis la rédaction d'une version finale du questionnaire en reformulant quelques items traduits jugés incompréhensibles.

### 3. Résultats

A travers le logiciel SPSS 20.0, nous avons procédé à des Analyses en Composantes Principales (ACP) avec une rotation Varimax pour mettre en valeur la dimensionnalité de chaque échelle de mesure des variables de notre recherche. Les items, dont les contributions factorielles sont faibles, ont été supprimés.

Nous avons ensuite calculé l'Alpha de Cronbach pour tester la fiabilité interne des échelles. Ce coefficient a été jugé acceptable au seuil de 0.7 selon les recommandations de Nunnally et Bernstein (1994). Au vu de ce coefficient qui varie entre 0.850 et 0.901, nous pouvons conclure que tous les construits présentent une bonne fiabilité (Tableau 1).

Au final, une échelle de mesure unidimensionnelle a été ressortie pour toutes les variables retenues dans cette recherche.

**Tableau 1. Fiabilité des échelles de mesure**

Variables	Alpha de Cronbach > 0.7	Variance expliquée (%)
Comportement d'adaptation	0.850	71.127%
Orientation client du vendeur	0.893	74.953%
Expertise du vendeur	0.901	80.274%
Performance	0.895	76.355%

Source: Réalisé par les auteurs sous SPSS

Après la purification des échelles de mesure, nous procédons à une vérification des hypothèses de notre recherche. En effet, les données ont été analysées au moyen des régressions linéaires. L'ACP nous a permis d'obtenir des facteurs qui ont été utilisés comme inputs pour l'analyse des corrélations entre les variables et l'analyse de régression pour identifier les facteurs déterminants de la performance du vendeur et confirmer ou infirmer les hypothèses de cette recherche. Après avoir vérifié les corrélations entre les variables, une analyse de régression linéaire est réalisée pour tester la totalité des relations du modèle.

#### 3.1. Vérification des liens directs

Bien que le coefficient de régression de l'adaptation dans la vente soit positif (Tableau 2), ce qui implique une variation de même sens de l'adaptation et de l'orientation client du vendeur, la valeur du test t-de Student pour le coefficient de régression de la qualité perçue ( $t=1,370$ ) indique que la contribution de cette variable à l'explication la performance commerciale n'est

pas significative ( $P=0.705$ ) pour un niveau de risque égal à 5%. Ce résultat infirme l'hypothèse  $H_1$  qui stipule que l'adaptation affecte positivement et significativement l'orientation client du vendeur. Cet aboutissement souligne que le comportement orienté client chez le vendeur ne repose pas essentiellement sur l'adaptation. Ainsi, le vendeur se réfère à d'autres variables (telles que l'implication organisationnelle, la satisfaction au travail au encore l'empowerment) pour développer sa prédisposition à répondre aux besoins des clients dans le contexte de son travail. Il est donc intéressant d'approfondir ce thème de recherche en examinant différentes variables concernant la perception de la relation interpersonnelle par le personnel en contact.

Le comportement d'adaptation dans l'offre, comportement essentiel dans l'établissement de la relation interpersonnelle, est intégré à notre recherche comme un type de comportement discrétionnaire important du vendeur dans la création de la relation client. Les résultats de la régression indiquent que La relation entre le comportement d'adaptation et la performance est significative ( $F=15.533$  ;  $p=0.000<0.05$ ). L'analyse des coefficients de régression ( $R$  deux =  $0.361$  ;  $R$  deux ajusté =  $0.352$ ) montre également que la performance commerciale est expliquée positivement par le comportement d'adaptation du vendeur.

Les résultats obtenus, nous amène à conclure que notre hypothèse  $H_2$  qui suppose que le comportement d'adaptation a un impact positif sur la performance du vendeur est validée. Ceci appuie les travaux de recherches antérieures qui confirment que le concept d'adaptabilité est associé à la performance de la force de vente (Narver et Slater, 1990; Bettencourt et Gwinner, 1996 ; Gwinner et al., 2005).

Pour examiner l'impact de l'orientation client sur la performance commerciale, nous avons mené une analyse de régression linéaire simple. Les résultats de la régression indiquent que la relation entre l'orientation client du vendeur et la performance est significative ( $p=0.033<0.05$ ). L'analyse du coefficient de corrélation montre que le pourcentage de variance expliquée est faible et égal à  $R^2= 12 \%$ . Ainsi, l'orientation client permet d'expliquer positivement la performance du personnel commercial. Ce résultat est cohérent avec les recherches antérieures qui démontrent l'existence d'un effet significatif et positif entre l'orientation client et la performance du vendeur (Stock et Hoyer, 2005 ; Verbeke, Belschak et Bagozzi, 2004 ; Wan-Jing et Huang, 2011).

D'où, la confirmation de notre hypothèse  $H_3$  qui suppose que le comportement orienté client du vendeur aura un impact positif sur la performance de l'entreprise. La relation positive qui

existe entre l'orientation client la performance est confirmée par la littérature antérieure qui montre que la nature flexible de l'orientation client crée un avantage compétitif.

Le tableau ci-après présente les résultats de ces régressions.

**Tableau 2. Les résultats des régressions linéaires des hypothèses sur les liens directs**

Hypothèses	Indicateurs	Validation/Infirmerie
<b>H<sub>1</sub></b> : Le comportement d'adaptation a un impact positif sur l'orientation client du vendeur	R <sup>2</sup> =0.667 P=0.705 t=1.370	Infirmerie
<b>H<sub>2</sub></b> : Le comportement d'adaptation a un impact positif sur la performance du vendeur	R <sup>2</sup> =0.352 P=0.000 t=2.920	Validée
<b>H<sub>3</sub></b> : Plus l'orientation client est élevée, plus grande sera la performance du vendeur	R <sup>2</sup> =0.120 P=0.033 t=2.790	Validée

Source: Réalisé par les auteurs

### 3.2. Vérification de l'effet modérateur de l'expertise du vendeur

Pour tester l'effet modérateur de l'expertise sur la relation entre le comportement d'adaptation et la performance, nous avons appliqué une régression linéaire (Tableau 3) dans laquelle la performance (Y) a été régressée sur le comportement d'adaptation (X) et sur l'expertise du vendeur (Z) ainsi que sur le produit de ces deux variables (XZ).

**Tableau 3. Résultats de la régression linéaire simple : Rôle modérateur de l'expertise du vendeur sur la relation entre comportements relationnels et performance**

Hypothèses	Indicateurs			Validation/Infirmerie
	R <sup>2</sup> ajusté	Bêta non Standardisé	T de Student	
<b>H<sub>4</sub></b> : L'expertise du vendeur modère la relation entre le comportement d'adaptation et la performance	0,175	0,382	3,934(0,000)	Validée
<b>H<sub>5</sub></b> : L'expertise du vendeur a un rôle modérateur sur la relation entre l'orientation client et la performance	0,202	0,642	4,872(0,000)	Infirmerie

Source: Réalisé par les auteurs



Ensuite, nous avons reproduit l'analyse en procédant une régression linéaire dans laquelle la performance (Y) a été régressée sur le comportement orienté client (X) et sur l'expertise du vendeur (Z) ainsi que sur le produit de ces deux variables (XZ). A ce niveau, les résultats montrent que le modèle global est significatif ( $F = 4,200$  ;  $p=0.000$ ) et permet d'expliquer 11,4 % de la variance totale ( $R^2 = 0.250$  ;  $R^2$  ajustée = 0.202). Ainsi, l'équation de régression s'écrit comme suit :  $Y = 4,288 + 0,248 X + 0,132 XZ$ .

Les résultats démontrent également une modération significative de l'expertise du vendeur entre le comportement d'adaptation du vendeur et la performance ainsi qu'entre l'orientation client du vendeur naturelle et la performance dont les indices « p » relatifs sont égaux à (0,00). Ceci corrobore ainsi la recherche de Palmatier et al. (2007) qui suggère que cette variable explique en partie le professionnalisme du vendeur et sa maîtrise du métier de la vente envers le client. Par conséquent, **H<sub>4</sub>** et **H<sub>5</sub>** sont confirmées. La performance effective du personnel en contact est ainsi améliorée par son habilité à délivrer aux clients une offre de bonne qualité. Cette performance est un élément de l'échange entre le personnel et le client (Bowen et Waldman, 1999).

## Conclusion

La littérature, qui a trait au passage de l'approche transactionnelle à l'approche relationnelle en marketing, stipule l'importance du marketing relationnel dans la vente, considéré comme un élément clé dans la stratégie d'entreprise (Lussier, 2014). À cet effet, la plupart des recherches et des pratiques managériales supposent que le marketing relationnel crée une relation plus forte avec le client, ce qui augmente la performance du vendeur et éventuellement la performance de l'entreprise (Crosby, Evans et Cowles, 1990 ; Morgan et Hunt, 1994 ; Dinh, 2013). Le vendeur devient ainsi une ressource privilégiée de croissance et d'avantages concurrentiels ainsi qu'un bon moyen pour fidéliser la clientèle et accroître le chiffre d'affaires de l'entreprise. Plusieurs recherches confirment, d'ailleurs, la relation positive entre le marketing relationnel et la performance de la vente. La performance au travail du personnel en contact est essentielle pour maintenir et développer l'avantage compétitif des entreprises (Nguyen et Leclerc, 2011).

L'objectif de notre recherche est donc d'étudier et de tester les principaux facteurs susceptibles d'influencer la performance, dans un contexte relationnel de la vente.

Les principaux résultats de notre enquête par questionnaire élaboré spécifiquement aux vendeurs montrent, d'une part, que les comportements relationnels adoptés par le vendeur améliorent la performance commerciale, et d'autre part, l'expertise du vendeur accroît l'influence de l'adaptabilité et de l'orientation client sur la performance du vendeur.

La contribution managériale primordiale de cette recherche concerne le fait d'offrir aux entreprises des critères nouveaux pour mieux former les vendeurs.

Afin d'approfondir les connaissances, les pratiques ainsi que les compétences générales du vendeur, il est essentiel d'assurer, d'une part, une bonne formation initiale lors du recrutement du vendeur et d'autre part, de maintenir également une formation continue. Pour cela, il existe de nombreuses manières de développer surtout l'expertise du vendeur telles que les formations « en ligne », les congrès et les jeux de rôle. Par conséquent, les connaissances et les compétences du vendeur seraient développées sur le long terme. D'ailleurs, selon Weitz et Bradford (1999), un vendeur qui est capable de déterminer les besoins du client et d'avoir un diagnostic juste et précis c'est un vendeur « expert ». Ainsi, l'expertise du vendeur a un impact positif sur la qualité de la relation du client et la performance du personnel commercial. L'entreprise pourrait encore recruter des vendeurs prédisposés à l'orientation client en leur administrant un test de personnalité notamment sur ces trois traits: caractère consciencieux, caractère agréable et stabilité émotionnelle (Poujol, 2008).

Toutefois, afin de mieux comprendre quelles sont les stratégies de l'approche relationnelle les plus importantes pour construire des relations fortes, il serait plus intéressant de nous concentrer sur les variables relationnelles principales centrées sur les vendeurs et sur les clients. Nous identifierons ainsi les facteurs qui influencent de façon significative l'efficacité du marketing relationnel.

La limite conceptuelle a trait au choix des variables de notre modèle conceptuel qui expliquent en partie les facteurs qui influencent l'efficacité du marketing relationnel. Selon (Palmatier et al. (2006), il existe plusieurs autres facteurs tels que (leadership et charisme personnel, la similarité entre le vendeur et le client, la communication et l'investissement du vendeur dans la relation, l'implication et l'expérience) qui peuvent avoir une influence positive sur le succès du vendeur dans un contexte relationnel de la vente. Donc, il apparaît constructif d'enrichir notre modèle conceptuel par l'introduction de variables additionnelles qui pourraient être prises en considération dans des recherches futures

La seconde limite de notre recherche est d'ordre méthodologique qui concerne le choix d'administration de l'enquête par questionnaire effectuée uniquement auprès des vendeurs (œuvrant dans de multiples secteurs d'activités). Cependant, la recherche sur le marketing relationnel doit prendre en considération la perception de deux acteurs client et vendeur afin de mieux comprendre la nature interactive et dynamique de la relation. Nous proposons, comme voie future de recherche, d'adopter une perspective dyadique (entreprise-client) dans l'examen de la relation interpersonnelle entre le personnel en contact et le client particulièrement dans domaine du service où la relation ne cesse de progresser à travers un processus d'interaction. Cette approche relationnelle a été conçue à travers quelques recherches précédentes (Giardini et Frese, 2008 ; Victoria et Andreas, 2008; Madjar et Ortiz Walters, 2009).

**Bibliographie**

Anderson E., Oliver R.L. (1987), Perspectives on behavior-based versus outcome-based salesforce control systems, *Journal of Marketing*, n°51, October, p.76-88.

Anderson E. , Weitz B. (1989), Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads, *Marketing Science*, n°4, vol°8, p.310-323.

Arndt A.D., Karande K. (2012), Is it better for salespeople to have the highest customer orientation or a strong fit with their group's customer orientation? Findings from automobile dealerships, *Journal of Retailing and Consumer Services*, n°3, vol°19, p.353–359.

Berry L. (1995), Relationship marketing of services-growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, n°4, vol°23, p.236-245.

Bettencourt L. A., Gwinner K. (1996), Customization of the service experience: the role of the frontline employee, *International Journal of Service Industry Management*, n°2, vol°7, p.3-20.

Boles J., Brashear T., Bellenger D., Jr H.B. (2000), Relationship selling behaviors: antecedents and relationship with performance, *Journal of Business and Industrial Marketing*, n°2, vol°15, p.141–153.

Brown S.P., Jones E., Leigh T.W. (2005), The attenuating effect of role overload on relationships linking self-efficacy and goal level to work performance, *Journal of Applied Psychology*, n°5, vol°90, p.972-979.

Chowdhury J. (1993), The motivational impact of sales quotas on effort, *Journal of Marketing Research*, n°1, vol°30, p.28-41.

Churchill G.A., Ford N.M., Walker Jr O.C. (1985), The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-Analysis, *Journal of Marketing Research*, n°2, vol°22, p.103-118.

Clark M., Vorhies D., Bentley J. (2011), Relationship Quality in the Pharmaceutical Industry: An Empirical Analysis, *Journal of Medical Marketing*, n°2, vol°11, p.144-155.

Crosby L.A., Evans K.R., Cowles D. (1990), Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective, *Journal of Marketing*, n°3, vol°54, p.68-81.

Cross M.E., Brashear T.G., Rigdon E.E., Bellenger D.N. (2007), Customer orientation and salespeople performance, *European Journal of Marketing*, n°7/8, vol°41, p.821–835.

Darmon R.Y. (1997), Le pilotage des forces de vente : État de l'art et modèle conceptuel, *Recherche et Applications en Marketing*, n°3, vol°12, p.25-38.

d'Astous A. (1997), L'adaptation stratégique des vendeurs aux situations de vente, *Recherche et Applications en Marketing*, n°3, vol°12, p.65-76.

- De Wulf K., Odekerken-Schroder G., Iacobucci D. (2001), Investments in Consumer Relationships: A Cross-country and Cross-industry Exploration, *Journal of Marketing*, n°4, vol°65, p.33-50.
- Dinh T.L.T. (2013), L'examen d'une perspective dyadique du rôle du « renqing » dans la qualité de la relation client : Une application au secteur bancaire vietnamien, *Thèse de doctorat*, Institut d'Administration des Entreprises Nice.
- Doney P.M., Cannon J.P. (1997), An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships, *Journal of Marketing*, n°2, vol°61, p.35-51.
- Ennesraoui D. (2017), La qualité et la performance de l'entreprise, *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*, n°16, Janvier-Juin, p.438-459.
- Franke G.R., Park J.-E. (2006), Salesperson adaptive selling behavior and customer orientation: a meta-analysis, *Journal of Marketing Research*, n°4, vol°43, p.693-702.
- Fu F.Q., Richards K.A., Hughes D.E., Jones E. (2010), Motivating salespeople to sell new products: the relative influence of attitudes, subjective norms, and self-efficacy, *Journal of Marketing*, n°6, vol°74, p. 61-76.
- Giardini, A., Frese M. (2008), Linking service employees' emotional competence to customer satisfaction: a multilevel approach, *Journal of Organizational Behavior*, n°2, vol°29, p.155-170.
- Gist M.E., Mitchell T.B. (1992), Self-efficacy: a theoretical analysis of its determinants and malleability, *Academy of Management Review*, n°2, vol°17, p. 183-211.
- Gwinner KP, Bitner MJ, Brown SW, Kumar A. (2005), Service Customization Through Employee Adaptiveness, *Journal of Service Research*, n°2, vol°8, p.131-148.
- Hennig-Thurau T., Thurau C. (2003), Customer orientation of service employees – toward a conceptual framework of a key relationship marketing construct, *Journal of Relationship Marketing*, n°1, vol°2, p.31-32.
- Homburg C., Müller M., Klarmann M. (2011), When does salespeople's customer orientation lead to customer loyalty? The differential effects of relational and functional customer orientation, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol°39, n°6, p.795-812.
- Huang M.H. (2008), The influence of selling behaviors on customer relationships in financial services, *International Journal of Service Industry Management*, n°4, vol°19, p.458-473.
- Ivens B., Mayrhofer U. (2003), Les facteurs de réussite du marketing relationnel, *Décisions Marketing*, n°31, p. 39-47.

- Keillor, B. D., Lewison D., Hult T. Hauser W. (2007), The service encounter in a multi-national context, *Journal of Services Marketing*, n°6, vol°21, p.451-461.
- Kidwell B., Hardesty D.M., Murtha B.R., Sheng S. (2011), Emotional intelligence in marketing exchanges, *Journal of Marketing*, n°1, vol°75, p.78-95.
- Kumar V., Venkatesan R., Reinartz W. (2008), Performance implications of adopting a customer-focused sales campaign, *Journal of Marketing*, n°5, vol°72, p.50-68.
- Lagace R.R., Dahlstrom R., Gassenheimer J.B. (1991), The relevance of ethical salesperson behavior on relationship quality: the pharmaceutical industry, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, n°4, vol°11, p.39-47.
- Landau J.C., Werbel J.D. (1995), Sales productivity of insurance agents during the first six months of employment: differences between older and younger new hires, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, n°4, vol°15, p.33-43.
- Lussier B. (2014), Les facteurs influençant l'efficacité du marketing relationnel : une approche dyadique,
- Lussier B., Ouellet J.F., Guizani H. (2014), Vos vendeurs savent-ils gérer les objections de leurs clients ? Attention : C'est une arme à double tranchant !, *Gestion*, n°4, vol°39, p.156 – 163.
- Madjar N., Ortiz-Walters R. (2009), Trust in Supervisors and Trust in Customers: Their Independent, Relative, and Joint Effects on Employee Performance and Creativity, *Human Performance*, n°2, vol°22, p.128-142.
- Meyer J.P., Allen N.J. (1991), A three-component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, n°1, vol°1, p.61-89.
- Min-Hsin H. (2008), The influence of selling behaviors on customer relationships in financial services, *International Journal of Service Industry Management*, n°4, vol°19, p.458.
- Mittal, B., Lassar W.M., (1996), The Role of Personalization in Service Encounters, *Journal of Retailing*, n°1, vol°71, p.95-109.
- Moorman C., Zaltman G., Deshpande R. (1992), Relationships between providers and users of market research: the dynamics of trust within and between organizations, *Journal of Marketing Research*, n°3, vol°29, p.314-328.
- Morgan R.M., Hunt S.D. (1994), The commitment-trust theory of relationship marketing, *Journal of Marketing*, n°3, vol°58, p.20-38.
- Morris M.H., Davis D.L., Allen J.W., Avila R.A., Chapman J. (1991), Assessing the Relationships Among Performance Measures, Managerial Practices, and Satisfaction when

Evaluating the Salesforce: A Replication and Extension, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, n°3, vol°11, p.25-35.

Mulki J.P., Lassk F.G., Jaramillo F. (2008), The effect of self-efficacy on salesperson work overload and pay satisfaction, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, n°3, vol°28, p.285-297.

Narver J.C., Slater S.F. (1990), The effect of a market orientation on business profitability, *Journal of Marketing*, n°54, p.20-35.

Nguyen N., Leclerc A. (2011), The effect of service employees' competence on financial institutions' image: benevolence as a moderator variable, *Journal of Services Marketing*, n°5, vol°25, p.349-360.

Nunnally J.C., Bernstein I.H. (1994), *Psychometric theory*, McGraw-Hill, 3rd edition, 752 pages.

Obame Biyoghe L.M., Cargnello - Charles E. (2020), Analyse de la performance et des outils de contrôle des Institutions de Microfinance au Bénin, *Revue Internationale du chercheur*, n°1, vol°1, p.1 -32.

Palmatier R.W., Dant R.P., Grewal D., Evans K.R. (2006), Factors influencing the effectiveness of relationship marketing, *Journal of Marketing*, n°4, vol°70, p.136-153.

Palmatier R.W., Dant R.P., Grewal D. et Evans K.R. (2007), Les facteurs qui influencent l'efficacité du marketing relationnel: une méta-analyse, *Recherche et Applications en Marketing*, n°1, vol°22, p.136-153.

Palmatier R.W., Jarvis C.B., Bechkoff J.R., Kardes F.R. (2009), The role of customer gratitude in relationship marketing, *Journal of Marketing*, n°5, vol°73, p.1-18.

Parissier C., Mathieu A., Echchakoui S. (2005), Comment définir et mesurer la performance du vendeur ?, *Décisions Marketing*, n°40, p.63-73.

Periatt J.A., LeMay S.A., Chakrabarty S. (2004), The selling orientation-customer orientation (SOCO) scale: cross-validation of the revised version, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, n°1, vol°24, p.49-54.

Perotto F. (2011), Les déterminants de la performance du vendeur en situation de plateau de carrière, *Thèse de doctorat*, Université Panthéon-Assas (Paris II).

Perrien J., Ricard L. (1994), L'approche relationnelle dans le secteur bancaire, *Gestion*, n°4, vol°19, p.21-26.

Poujol F. (2008), Le rôle des comportements relationnels des commerciaux dans la GRC, *Management & Avenir*, n°16, vol°2, p.120-138.

Poujol F., Siadou-Martin B. (2012), Quand l'orientation client du vendeur conduit au développement de la relation : Le rôle modérateur de la propension relationnelle du client. *Gestion 2000*, n°2, vol°29, p.87-103.

Rentz, J., Shepherd D.C., Tashchian A., Dabholkar P.A., Ladd R.T. (2002), A Measure of Selling Skill: Scale Development and Validation, *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, n°1, vol°22, p.13-21.

Román S., Iacobucci D. (2010), Antecedents and consequences of adaptive selling confidence and behavior: a dyadic analysis of salespeople and their customers, *Journal of the Academy of Marketing Science*, n°3, vol°38, p.363–382.

Saxe R., Weitz B.A. (1982), The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation-Selling Orientation of Salespeople, *Journal of Marketing Research*, n°3, vol°19, p.43-51.

Schneider B., Bowen, D.E. (1993), The service organization: Human resources management is crucial, *Organizational Dynamics*, n°4, vol°21, p.39-52.

Soulez S. (2017), *Le Marketing, Le marketing stratégie, Marketing stratégique, Comportement de l'acheteur, Gestion de la relation client, Marketing opérationnel*, Paris, Gualino éditeur, 7<sup>ème</sup> édition, 288 pages.

Spiro R.L., Weitz, B.A. (1990), Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity, *Journal of Marketing Research*, n°1, vol°27, p.61-69.

Srinivasan R. et Moorman C. (2005), Strategic firm commitments and rewards for customer relationship management in online retailing, *Journal of Marketing*, n°4, vol°69, p.193-200.

Stock R.M., Hoyer W.D. (2005), An attitude-behavior model of salespeople's customer orientation, *Journal of the Academy of Marketing Science*, n°4, vol°33, p.536-552.

Sujan H., Weitz B.A., Kumar N. (1994), Learning orientation, working smart, and effective selling, *Journal of Marketing*, n°3, vol°58, p.39-52.

Swan J.E., Trawick I.F., Silva D.W. (1985), How industrial salespeople gain customer trust, *Industrial Marketing Management*, n°3, vol°14, p.203-211.

Thomas R.W., Soutar N.G., Ryan M.M. (2001), The Selling Orientation-Customer Orientation (S.O.C.O.) Scale: A Proposed Short Form, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, n°1, vol°21, p.63-69.

Verbeke W., Belschak F., Bagozzi R.P. (2004), The Adaptive Consequences of Pride in Personal Selling, *Journal of the Academy of Marketing Science*, n°4, vol°32, p.386-402.



Victoria B., Andreas A. (2008), The impact of internal service quality on customer service behaviour, *The International Journal of Quality & Reliability Management*, n°9, vol°25, p.943-954.

Walker O.C., Churchill G.A., Ford N.M. (1979), Motivation and performance in industrial selling: Present knowledge and needed research, *Journal of Marketing Research*, n°2, vol°14, p.156–168.

Wan-Jing A.C., Huang T.C. (2011), Customer orientation as a mediator of the influence of locus of control on job performance, *The Service Industries Journal*, n°2, vol°31, p.273-285.

Weitz B.A., Bradford K.D. (1999), Personal selling and sales management: a relationship marketing perspective, *Journal of the Academy of Marketing Science*, n°2, vol°27, p.241-254.

Weitz B. A., Sujan H., Sujan M. (1986), Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness, *Journal of Marketing*, n°4, vol°50, p.174-191.

Wray B., Palmer A., Bejou D. (1994), Using neural network analysis to evaluate buyer-seller relationships, *European Journal of Marketing*, n°10, vol°28, p.32-48.

Yang B., Kim Y., McFarland R.G. (2011), Individual differences and sales performance: A distal-proximal mediation model of self-efficacy, conscientiousness, and extraversion, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, n°4, vol°31, p.371-382.

Zarrad H., Dellech D., Debabi M. (2017), L'influence des facteurs individuels sur la prédiction du comportement orienté client et la performance commerciale, *33<sup>ème</sup> Congrès International de l'Association Française du Marketing*, Tours, France.

## **LE SIRH source de performance des employés**

### **HRIS source of employee performance**

#### **DANI Safaâ**

Doctorante , Université Hassan 1<sup>er</sup> ,  
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion ,  
laboratoire LRMMC , Settat , Maroc  
safaadani35@gmail.com

#### **FARIDI Mohamed**

Professeur chercheur , université Hassan 1<sup>er</sup> ,  
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion  
Laboratoire LRMMC , Settat , Maroc,  
mfaridicom@yahoo.fr

**RESUME**

Les organisations doivent constamment surveiller les changements de leur environnement interne et externe afin d'être compétitives et de maintenir les intérêts commerciaux en raison de la pression et des conditions de concurrence brutales de l'ère technologique que posent la mondialisation et la révolution numérique. Le facteur le plus important qui peut gérer ce changement de la manière la plus efficace est la gestion stratégique des ressources humaines, qui est l'un des processus de gestion des ressources humaines et de gestion stratégique clé des organisations. Le SIRH permet d'obtenir, de produire, d'organiser, de partager et d'utiliser des informations et des ressources humaines qualifiées ainsi que des informations connexes qui sont reconnues comme des facteurs de production fondamentaux et stratégiques pour les entreprises et les organisations à l'ère des "Big Data". L'objectif principal de cette recherche est d'étudier l'impact des systèmes d'information en ressources humaines (SIRH) sur l'efficacité organisationnelle et la performance des employés dans diverses entreprises qui utilisent le SIRH dans la gestion stratégique des ressources humaines

**Mots-clés** : Systèmes d'information en ressources humaines ; Gestion des ressources humaines (GRH) ; Efficacité organisationnelle ; Performance des employés ; Information.

**Abstract**

Organizations need to constantly monitor the changes in their internal and external environment in order to compete and maintain the business interests due to the brutal pressure and competitive conditions of the technological era posed by globalization and digital revolution. The most important factor that can manage this change in the most effective way is strategic human resource management, which is one of the key human resource management and strategic management processes of organizations. HRIS enables to obtain, produce, organize, share and use qualified human resources and related information that are recognized as fundamental and strategic production factors for companies and organizations in the "Big Data" era. The main objective of this research is to study the impact of human resource information systems (HRIS) on organizational effectiveness and employee performance in various companies that use HRIS in strategic human resource management

**Keywords** : Human Resources Information Systems ; Human Resources Management (HRM) ; Organizational Effectiveness ; Employee Performance ; Information.

## Introduction

Les organisations ont besoin d'un système d'information de gestion (SIG) efficace, conforme aux processus d'entreprise et aux ressources humaines en particulier, pour une exécution rapide et opportune des opérations de prise de décision, de planification, de structuration (organisation) et de supervision par les dirigeants. Le système d'information en ressources humaines est un système établi pour l'acquisition, le stockage et le traitement réguliers des informations relatives aux employés et aux processus opérationnels, et pour le partage des résultats obtenus avec les gestionnaires et les employés. Les technologies de l'information et de la communication sont utilisées intensivement dans la composition de ces systèmes. L'efficacité de ce système dépend, outre l'utilisation efficace par les cadres et les employés au moyen de logiciels et de matériel appropriés, de la mesure dans laquelle le système transmet les informations interprétées avec précision aux organes de décision de manière rapide, articulée, complète, précise et ininterrompue.

La gestion des ressources humaines (GRH) est l'une des fonctions qui utilise le plus les systèmes d'information [Bal et al. (2012)]. Les professionnels des ressources humaines doivent donc être dotés de capacités accrues, non seulement pour collecter des informations, mais aussi pour les récupérer et les stocker efficacement et assez rapidement [Sadiq et al. (2012)]. Outre l'efficacité des organisations, l'efficacité des fonctions de gestion est également atteinte. Il devient incontestable que la GRH doit être capable de s'adapter rapidement aux changements de la main-d'œuvre, ainsi qu'aux nouveaux processus, tout en tenant compte d'un contexte réglementaire, social et économique en constante évolution. Aujourd'hui l'information et le capital intellectuel qualifié, en tant que partie importante de l'information, constituent une ressource stratégique et importante pour les entreprises. En particulier, le raccourcissement rapide des courbes de vie des produits et le développement des technologies ont accru l'importance de l'élément humain qui cherche et trouve l'information et l'engage dans la production de manière efficace.

. Les ressources humaines doivent donc adopter, avec la direction générale, une approche stratégique de la gestion du capital humain dans laquelle le SIRH prend toute sa dimension. Il ne s'agit plus seulement de le limiter à un rôle d'information lié à la gestion des salariés, mais aussi de l'ouvrir à l'efficacité des processus RH et à la qualité de la gestion.

Notre objectif de recherche est d'explorer l'impact de l'utilisation des systèmes d'information des ressources humaines sur l'efficacité/l'efficience organisationnelle et sur les performances des employés qui influencent les performances organisationnelles.

Notre question problématique est la suivante : « Quel est l'impact de l'utilisation du système d'information en ressources humaines sur l'efficacité organisationnelle et la performance des employés ».

Notre chapitre est divisé en cinq parties, La première présente des généralités sur le SIRH, la deuxième partie montre l'importance du SIRH dans toute organisation et la troisième section traite le rôle joué par ce dernier dans l'entreprise.

Dans la quatrième partie on va analyser les effets du SIRH sur l'efficacité et l'efficience de l'organisation et enfin la dernière section sera consacrée à l'évaluation de l'impact du SIRH sur la performance des employés.

### **1. Définition du SIRH :**

Un système d'information sur les ressources humaines (SIRH) utilise une procédure systémique pour maintenir, collecter, stocker, récupérer et valider les données nécessaires à une organisation concernant ses ressources humaines, et ses caractéristiques organisationnelles. Truss et Gratton (1994) ont défini le SIRH comme le lien entre les fonctions des RH et les buts stratégiques et les objectifs organisationnels pour améliorer la performance de l'entreprise et cultiver une culture organisationnelle qui favorise l'innovation et la flexibilité ;

On peut dire que le SIRH est le lien entre les activités de gestion des ressources humaines (GRH) et les technologies de l'information (Kovach & Cathcart, 1999).

Boateng( 2007 )définit le SIRH comme un système cohésif qui est utilisé pour collecter, stocker et analyser les informations sur les ressources humaines d'une organisation, y compris les bases de données, les applications informatiques, le matériel et les logiciels qui sont nécessaires pour collecter, récompenser, stocker, gérer, présenter et manipuler les données pour la fonction ressources humaines.

Divers autres chercheurs qui tentent de définir le SIRH expliquent que ce dernier aide la GRH à soutenir, surveiller et prendre des décisions qui affectent l'organisation dans son ensemble (Strohmeior, 2007).

Les récents développements technologiques ont permis de créer un environnement de travail interactif, libre-service et basé sur l'information en temps réel (Boateng, 2007). Les systèmes d'information sur le personnel ont évolué, passant de la tenue automatisée des dossiers des employés dans les années 1960 à des systèmes de rapports et de décisions plus complexes ces derniers temps (Boateng, 2007). Le SIRH est donc l'intégration de logiciels, de matériel, de fonctions de soutien et de politiques et procédures de système dans un processus automatisé formulé pour exploiter les activités stratégiques et opérationnelles du département des ressources humaines et des gestionnaires de l'organisation (Chauhan, Sharma & Tyagi, 2011).

## 2. Importance du SIRH

La fonction RH des organisations évolue rapidement, réagissant à un environnement social et organisationnel changeant et à des technologies de l'information en rapide évolution. Les changements sociaux et organisationnels exercent une pression sur les professionnels des RH pour qu'ils fournissent des services élargis de meilleure qualité, plus rapidement et en parfaite harmonie avec les autres fonctions de l'entreprise (Hendrickson, 2003). Les technologies de l'information, qui fournissent des technologies habilitantes pour aider les professionnels des ressources humaines à fournir des services, ont également augmenté simultanément les attentes des employés, des gestionnaires, des clients, des fournisseurs et des autorités de réglementation à l'égard de la fonction RH (Hendrikson, 2003).

Il est évident que le SIRH a le potentiel de transformer les RH en une fonction plus efficace et stratégique en permettant aux RH d'aller au-delà des tâches administratives de base pour s'étendre à des applications stratégiques (Palframan, 2002). Avec l'apparition de grandes industries compétitives, dynamiques et multinationales, les entreprises envisagent désormais des projets de mise en œuvre de SIRH à l'échelle mondiale. Il existe de nombreux systèmes RH mondiaux qui peuvent soutenir les processus RH depuis le recrutement des employés jusqu'à leur licenciement (Carneiro, 2011), mais les projets de mise en œuvre de SIRH mondiaux sont confrontés aux défis des différences et du caractère unique des différents pays et régions, tels que les différences culturelles et les barrières linguistiques. Cependant, un

SIRH mondial permet une planification plus précise et des décisions plus transparentes. Le SIRH mondial va au-delà de la capacité d'analyse et d'utilisation des données sur les employés, car le système soutient des opérations géographiquement diverses pour partager des idées et des innovations (Miller, 2004) et pour créer une éthique de cohésion culturelle et de proximité pour les employés.

### 3. Rôle d'un SIRH

En tant que partie intégrante de l'organisation, le SIRH doit pouvoir gérer la valeur ajoutée de chacune des tâches de la fonction RH et donc la pertinence du système d'information existant. Une entreprise qui souhaite conserver un avantage concurrentiel sur le marché s'efforcera de maximiser l'utilisation du système par ses diverses ressources. Cela amènera le système à jouer un rôle clé au sein des organisations.

Le SIRH joue un rôle indispensable dans l'opérationnalisation de chaque processus opérationnel. Son utilisation dans les organisations contribue à l'efficacité organisationnelle. Son objectif essentiel est de fournir des informations fiables et utiles pour une meilleure prise de décision. Pour ce faire, l'organisation peut utiliser le système pour une meilleure planification, ou au moins pour le processus de recrutement électronique, pour n'en nommer que quelques-uns. Les employés peuvent accéder à leurs renseignements, les mettre à jour régulièrement ou consulter le système pour obtenir des renseignements sur les cours de formation en cours ou à venir ou des renseignements utiles à leur perfectionnement professionnel.

Le SIRH permet aux gestionnaires de surveiller constamment le rendement des employés et fournit des tableaux de bord indicatifs, qui sont essentiels pour mieux orienter la stratégie globale des RH par rapport à l'entreprise (Gupta, 2013). Des études réalisées par Overman (1992) ont montré que l'amélioration de la circulation et de la fiabilité de l'information, une meilleure planification, un meilleur ordonnancement et une communication accrue entre les employés peuvent être considérés comme des avantages relatifs du SIRH.

En général, les principales caractéristiques d'un bon SIRH peuvent être énumérées comme suit : meilleure gestion des tâches répétitives, centralisation des données, meilleur suivi des données des employés, plus grande réactivité aux données, circulation efficace des fichiers RH entre les différents acteurs de l'entreprise. L'exactitude, l'accès rapide et en temps

opportun à l'information et la réduction des coûts sont quelques-uns des avantages les plus courants du SIRH (Sadiq et al. 2012 : 80).

Dans une étude semblable, Teotia (2012) a proposé cinq raisons pour lesquelles les entreprises utilisent les SIRH. Ces raisons ont trait à la contribution des SIRH aux organisations dans les domaines suivants (Teotia, 2012 : 229-239) :

1. Améliorer la compétitivité en développant et en élargissant les opérations RH,
2. Produire des rapports plus complets sur la GRH.
3. Redéfinir le rôle de la GRH en gestion stratégique des ressources humaines ,
4. Redéfinir l'ensemble du service de GRH de l'organisation,
5. la possibilité d'utiliser le SIRH pour appuyer la prise de décisions stratégiques, l'évaluation des programmes et des politiques ou les questions opérationnelles quotidiennes.

Le SIRH est devenu un instrument de base pour améliorer le rendement et l'efficacité de l'organisation, et son objectif est devenu plus complet et complexe avec les développements récents de l'information et de la technologie (Sergio et al. 2010 : 48).

#### **4. Efficacité organisationnelle et SIRH**

L'efficacité est décrite comme le degré de réalisation des objectifs d'une organisation, elle est considérée comme un critère déterminant utilisé pour identifier dans quelle mesure une organisation se rapproche de l'objectif spécifié en utilisant avec efficacité les intrants tels que le travail, les matières premières, les matériaux, les informations et les employés dans le cadre des objectifs. En d'autres termes, il s'agit de la mesure du taux de réalisation des critères de performance définis dans le plan stratégique. La fonction d'efficacité peut être formulée à l'aide des équations ci-dessous (Simsek et Celik, 2015 : 135) :

Avec l'utilisation de l'approche systémique" dans les pratiques scientifiques, différentes dimensions de la gestion sont devenues des sujets de mise en œuvre. L'une de ces différentes dimensions est l'efficacité. Selon Gibson et al., il existe une relation entre la gestion, l'organisation et l'efficacité, et cette relation devrait être définie selon trois perspectives différentes, et une performance personnelle, de groupe et organisationnelle efficace est le résultat d'une planification, d'une organisation, d'un dirigeant et d'un contrôle efficace. Ce n'est pas une procédure aussi facile pour les institutions et les organisations. La gestion de personnes ayant des structures culturelles différentes, et la réalisation des objectifs individuels



et collectifs et de l'efficacité organisationnelle est une tâche difficile, ennuyeuse mais gratifiante pour les organisations dans un environnement complexe et en rapide évolution (Gibson et al. 1991 : 25).

Ekinci et Yilmaz (2002) avancent que l'efficacité individuelle et collective crée conjointement l'efficacité organisationnelle, et que l'efficacité peut donc être examinée comme suit dans deux domaines importants de la gestion, à savoir l'efficacité organisationnelle et l'efficacité de gestion (Ekinci et Yilmaz 2002 : 36-38) : l'efficacité de gestion", qui soutient la planification et la mise en œuvre des processus de gestion de base dans une organisation, tels que la prise de décision, la sélection des technologies et les rapports organisationnels (Henry et al. 1993 : 62)

"L'efficacité organisationnelle" est une structure flexible qui permet une interaction facile et aide les employés à établir plus facilement des relations avec l'institution et entre eux, ce qui se traduit par une plus grande productivité et un meilleur rendement au travail.

L'émergence de nouvelles technologies et d'outils de communication qui facilitent l'établissement de réseaux au-delà des frontières culturelles et géographiques a nécessité des changements dans les modèles organisationnels et les méthodes de travail qui permettraient d'assurer le succès, l'efficacité, la performance et l'avantage concurrentiel stratégique de l'organisation. Il est à noter que les études dans le domaine de l'efficacité organisationnelle, au cours de la période allant du début des années 1970 à nos jours, se sont concentrées sur une trentaine de critères différents qui permettraient de mesurer la transformation et la réussite organisationnelles sur la base de l'efficacité organisationnelle sous l'influence des nouvelles technologies, des outils de communication et des conditions du marché. Ces critères sont indiqués ci-dessous (Duygulu, 2003 ; Akalin, 1992) :

1- Efficacité totale, 2- Productivité, 3- Bénéfices et avantages sociaux, 4- Qualité et respect du travail, 5- Santé, sécurité et accidents du travail, 6- Croissance, 7- Absentéisme excessif, 8- Taux de remplacement des employés, 9- Satisfaction professionnelle, 10- Motivation, 11- Moral, 12- Supervision, 13- Conflit-fidélité, 14- Flexibilité-harmonie, 15- Planification et fixation des objectifs, 16- Congruence des objectifs, 17- Détermination des objectifs organisationnels, 18- Adéquation des rôles et des normes, 19- Maîtrise des managers dans les relations interpersonnelles, 20- Maîtrise des managers au travail, 21- Gestion de l'information,

22- Communication organisationnelle, 23- Préparation, 24- Utilisation de l'environnement, 25- Evaluation des personnes extérieures à l'organisation, 26- Equilibre, 27- Valeur des ressources humaines, 28- Participation et partage de l'autorité, 29- Degré d'importance attaché à la formation et au perfectionnement, 30- Valorisation de la réussite.

Néanmoins, l'impact de certains d'entre eux sur la réussite organisationnelle est plus important et plus significatif que d'autres. Il serait intéressant d'expliquer certains critères qui sont considérés comme importants (Duygulu, 2003) : La productivité, le profit et les avantages sociaux, la qualité (compétences appropriées) est définie comme la condition dans laquelle la structure organisationnelle et les ressources humaines sont conformes aux objectifs organisationnels et possèdent des compétences suffisantes en matière de service. La croissance est l'augmentation de la capacité de production, du nombre de personnes, des ventes, des bénéfices et des taux d'investissement, de la satisfaction au travail, de la motivation, de la valeur des ressources humaines, du degré d'importance attaché à la formation et à l'amélioration, de la valorisation de la réussite.

En examinant un grand nombre d'études menées récemment sur l'efficacité et la performance des organisations, il apparaît qu'il existe plusieurs facteurs tels que l'information et la gestion des ressources humaines qui influencent ces variables. Fugate et al. (2009) ont étudié l'impact des processus de gestion de l'information sur la performance des entreprises et des organisations en ce qui concerne le processus logistique, et ont démontré une relation positive significative entre les processus de gestion de l'information et la performance des entreprises et des organisations (Fugate et al. 2009).

Argote et Ingram (2000) ont suggéré qu'une infrastructure d'information et de communication facilitant la communication au sein de l'organisation faciliterait le partage de l'information, et cette qualité renforce l'apprentissage organisationnel et améliore les performances de l'organisation (Argote et Ingram, 2000 : 150-169).

Bulbul (2007) a conclu que le "succès de la création de valeur" des entreprises dans l'économie numérique à l'ère de l'information dépend de leurs relations avec tous les employés, clients, fournisseurs et actionnaires, et des "connaissances" qu'elles tirent de ces relations, et que les entreprises qui détiennent davantage d'informations ou qui réussissent à les préserver davantage augmenteraient leur valeur marchande, et que la structure

organisationnelle basée sur l'information et la gestion de l'information sont ce dont les entreprises ont besoin à long terme pour améliorer leur efficacité et leur performance organisationnelles, ainsi que pour obtenir un avantage concurrentiel durable (Bulbul, 2007 : 176-177).

Johnson et Guental (2011) estiment que les SIRH peuvent prévenir l'erreur coûteuse qui se produit en matière d'avantages sociaux, et épargner à l'organisation les dépenses qui en découlent (Johnson et Guental, 2011 : 1-48).

Wiblen, Grant et Dery (2010) ont fait valoir que le SIRH permettrait de réduire les coûts organisationnels grâce à l'automatisation des opérations précédentes à forte intensité de main-d'œuvre, et de maintenir et faciliter la communication du plus bas au plus haut niveau de l'organisation, et serait un instrument qui accroîtrait l'efficacité (Wiblen et al. 2010 : 251-267).

Sergio et al. (2010) estiment qu'un SIRH efficace est indispensable dans les organisations d'aujourd'hui pour faire face à des problèmes tels que l'augmentation des exigences organisationnelles, l'utilisation plus complète de l'information et le besoin plus important d'information, ainsi que la pression constante pour réduire les coûts et faire des RH un partenaire commercial plus stratégique, et ils soutiennent que le SIRH est devenu un outil essentiel pour améliorer la performance et l'efficacité organisationnelles (Sergio et al. 2010 : 47-54).

Le SIRH est une solution aux problèmes des organisations afin de fournir un bon rapport coût-efficacité, de réduire la charge de travail des gestionnaires et de normaliser les processus RH ou simplement d'ajouter une valeur stratégique à l'action décisionnelle de l'organisation. Il existe un consensus sur le fait que, parmi les diverses pratiques, le SIRH est un outil très puissant pour renforcer l'efficacité d'une organisation et, par conséquent, son adéquation RH et sa performance organisationnelle (Kumar et Parumasur, 2013 : 569).

## **5. Impact du SIRH sur la performance des employés**

Le point de départ de l'évaluation des performances est la définition claire des processus et des objectifs à atteindre afin que les employés comprennent et assimilent pleinement ce que l'on attend d'eux dans l'organisation. Les facteurs qui influent sur les performances des employés sont principalement les conditions environnementales qui influencent

l'environnement interne et externe d'une entreprise, ainsi que les lois en vigueur, les mouvements syndicaux, la culture organisationnelle et le système d'évaluation des performances. Ces facteurs peuvent avoir des effets favorables ou défavorables sur la motivation, les performances et le travail des employés (Bach, 2000 : 254-258).

Dans le monde des affaires d'aujourd'hui, où l'avantage concurrentiel plutôt que la concurrence a gagné en importance et en valeur, la réalisation des objectifs stratégiques des entreprises dépend des ressources humaines qu'elles emploieront et utiliseront efficacement. Les organisations du monde des affaires d'aujourd'hui doivent opérer dans un environnement concurrentiel intensif qui n'a jamais été égalé. Il est largement possible d'être supra-compétitif et différent dans un tel environnement en utilisant pleinement les connaissances, les compétences et les talents des ressources humaines de l'entreprise et en assurant leur moral et leur motivation au travail, ou en utilisant brièvement ces ressources de manière efficace et efficiente. La gestion des ressources humaines entre en jeu à ce stade et joue un rôle actif pour montrer comment les employés peuvent avoir de meilleures performances et une plus grande efficacité, ainsi qu'un moral, une motivation, un bonheur et un bien-être élevés, afin que les organisations puissent atteindre leurs buts et objectifs conformément à leur stratégie "penser globalement et agir localement" (Simsek et Oge, 2015 : 17).

La performance du personnel est la contribution du personnel aux objectifs de l'entreprise. Elle montre l'efficacité avec laquelle le personnel s'acquitte de ses tâches et responsabilités. La personne la plus performante est celle qui s'est acquittée avec succès de ses fonctions et responsabilités, et ses comportements contribuent ainsi aux objectifs de l'organisation. L'évaluation des performances mesure la contribution du personnel à la réalisation des objectifs de l'entreprise (Aldemir et al. 2004 : 291).

Tout au long de l'histoire, presque toutes les organisations ont eu pour objectif commun d'atteindre un niveau de réussite élevé. Elles ont utilisé les ressources de l'entreprise et surtout les ressources humaines, bien qu'à des rythmes et des types différents, pour tenter d'atteindre cet objectif. Le critère de réussite le plus important pour les ressources humaines est l'évaluation des performances (succès). La méthode d'évaluation des performances des employés a varié dans le temps, notamment en fonction de la taille des entreprises. Ne pas effectuer cette évaluation selon les méthodes scientifiques universelles dans les petites et

moyennes entreprises conduit à une évaluation erronée, et les performances personnelles et organisationnelles ne peuvent être atteintes (Yildiz et al. 2008 : 239).

L'un des principaux problèmes rencontrés dans les entreprises se situe au niveau de l'évaluation des performances des employés. À cet égard, il est essentiel de déterminer dans quelle mesure les employés accomplissent les tâches qui leur sont confiées ou quelles sont leurs compétences et leurs talents. Selon Ivancevich, l'évaluation des performances professionnelles est en fonction des trois critères suivants (Ivancevich, 1990 : 120) : La capacité de performance : Elle exige des employés qu'ils possèdent des compétences, des connaissances et une expérience adaptées aux qualités du poste. Il est impossible d'attendre des performances élevées d'un employé qui n'a pas une idée de la méthode d'évaluation des performances professionnelles et de ce qu'il doit faire. Opportunité de performance : Il s'agit de l'équipement et de l'environnement requis pour effectuer un travail. Lorsque ces exigences ne sont pas remplies, il est toujours impossible de voir un bon rendement de l'employé.

Volonté de se produire : Le troisième facteur important est la condition dans laquelle l'employé a ou n'a pas la volonté et le désir requis par le travail qui lui est confié.

L'importance du travail d'information s'accroît avec l'émergence des structures commerciales à l'ère de l'information et les dimensions changeantes de la concurrence où le changement de tout à tout moment est devenu la norme et où l'information est traitée comme une ressource importante et précieuse parallèlement au développement des technologies de l'information et de la communication qui en résulte. Les entreprises pourraient être obligées de se battre pour trouver, maintenir et tirer le meilleur parti des ressources humaines qualifiées du marché du travail qui possèdent les qualités requises pour faire preuve de hautes performances et de volonté de travailler. Les entreprises qui offrent un environnement de travail attrayant, qui identifient l'évaluation des performances des employés de manière objective et efficace par une méthode transparente grâce à l'automatisation du SIRH et qui utilisent des systèmes de promotion, de salaire et de récompense contribueraient à améliorer leurs performances (Yildiz et al. 2008 : 239).

Bailey (1983) a expliqué que l'utilisation des SIRH dans les RH réduirait les coûts d'automatisation des informations et le nombre d'employés, tout en contribuant à ce que les employés vérifient leurs propres informations, et offrirait aux gestionnaires des SIRH un

accès facile aux informations et aux données pertinentes, et leur permettrait d'effectuer des analyses, de prendre des décisions et de communiquer avec d'autres personnes sans consulter les professionnels des RH (Ammarhusein, 2015 : 11 ; Bailey, 1983 : 530-546).

Bien que la mesure idéale du SIRH implique des mesures difficiles telles que le retour sur investissement (ROI), des variables externes rendent une telle mesure de succès difficile, voire impossible. Ainsi, la satisfaction et la perception de l'utilisateur pour le système ont souvent été utilisées comme mesure de substitution pour évaluer l'efficacité du système (Ammarhusein, 2015 : 11-12 ; Haines et Petit, 1997).

Hussain et autres (2007) ont démontré dans l'étude sur l'utilisation et les impacts des SIRH qu'il existe quelques différences dans l'utilisation des SIRH dans les PME et les grandes entreprises en ce qui concerne les travaux visant à déterminer l'ampleur de l'utilisation du SIRH au niveau stratégique et opérationnel. En outre, ils ont montré que bien que les professionnels des RH soient équipés d'une utilisation spéciale du SIRH en raison du partenariat stratégique professionnel, ils ont une expérience plus faible que les personnes d'autres professions (Hussain et al. 2007 : 75).

## Conclusion

Une bonne utilisation du SIRH peut conduire à la croissance et à l'efficacité des organisations à long terme. Les fonctions RH basées sur la technologie fournissent des mesures en temps réel aux gestionnaires, ce qui les aide à suivre et à repérer les tendances efficaces et conduit ainsi à une gestion efficace de la main-d'œuvre. Des transactions RH efficaces, une plus grande rapidité, une réduction de la paperasserie et un meilleur rapport coût-efficacité sont certainement quelques-uns des avantages qui non seulement assurent la transparence, mais facilitent également un meilleur contrôle par la direction générale.

Le SIRH peut avoir une incidence à la fois sur l'efficacité et l'efficience. L'utilisation des résultats du SIRH a introduit un temps de cycle pour le traitement de la paperasserie, a augmenté la précision des données et a réduit le personnel des ressources humaines. Il permet également d'améliorer les capacités des gestionnaires et des employés à prendre des décisions rapides.

Le système d'information sur les ressources humaines est devenu un outil actif pour établir une relation plus facile entre les employés et l'organisation et entre eux, ainsi que pour l'échange d'information et la coopération (esprit d'équipe). Il s'agit donc d'une amélioration de la productivité et de la performance au travail. Un bon SIRH fournira des renseignements importants sur les besoins et les capacités en matière de ressources humaines ; ces renseignements aideront l'équipe de gestion à établir la mission de l'organisation et à établir les buts et les objectifs permanents. Le SIRH ne se limite pas aux applications matérielles et logicielles qui constituent la partie technique du système ; il comprend également les personnes, les politiques, les procédures et les données nécessaires pour gérer la fonction des RH.

On peut conclure qu'un SIRH performant appuie la planification et la mise en œuvre de processus de gestion de base au sein d'une organisation, comme la prise de décisions, la sélection de la technologie et les structures organisationnelles de production de rapports. Par conséquent, le SIRH est devenu un outil actif qui aide les employés à établir plus facilement des relations avec leur organisation et entre eux, augmentant ainsi leur productivité et leur rendement au travail.

**Bibliographie:**

Aldemir, C., Atoal, A. and Budak, G. (2004). İnsan Kaynakları Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir.

Anthony, R., Hendrickson (2003). Human Resource Information Systems : Backbone Technology of Contemporary Human Resources. Journal of Labor Research, Transaction Publishers, vol. 24(3), 382-394, July.

Argote, L., Ingram, P. (2000). Knowledge Transfer : A Basis for Competitive Advantage in Firms, Organizational Behavior and Human Decision, 82(1) :150-169,

Bach, S., (2000), From Performance Appraisal to Performance Management, Personnel Management : A Comprehensive Guide to Theory and Practice, Blackwell Business, Oxford.

Bal, Y., Bozkurt, S. and Ertemsir, E. (2012) The Importance of Using Human Resources Information Systems (HRIS) and a Research on Determining the Success of HRIS. Proceedings of the International Conference on Management, Knowledge and Learning, Celje, 20-22 June 2012, 53-62.

Bailey, J. E. and Sammy W. P, (1983), Development a tool for measuring and analyzing computer user satisfaction, Management Science, 29 (5): 530-545

Boateng , A. (2007). The role of human resource information systems (HRIS) in strategic human resource management (SHRM). Master of Science Theses, Accounting Swedish School of Economics and Business Administration, Palovartijantie

Bulbul, H. (2007), Bilgi Yönetim Modellerinin Üretim Ve Firma Performansına Etkisi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Vol. 18

Carneiro, F. (2011). HRIS and Global Compliance Framework. IHRIM Workforce Solutions Review, 2(5), Oct/Nov, 11-15

Chauhan, A., Sharma, S. K., & Tyagi, T. (2011). Role of HRIS in Improving Modern HR Operations. Review of Management, 1(2), 58-70.

Dugulu, D. (2003). Örgütsel Etkinlik Kriterlerinin Örgütsel Başarıdaki Rolü, İş,Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 5 (1),



Ekinci, H. and Yilmaz, A. (2002), Kamu Örgütlerinde Yönetmel Etkinliđin Arařtırılması Üzerine Bir Arařtırma, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19 (July-December): 3550,

Fugate, B.S., Stank, T.P., and Mentzer, J.T., (2009). Linking Improved Knowledge Management to Operational and Organizational Performance, Journal of Operations Management, 27: 247-264,

Gibson,J.L., J.M. Ivancevich and J.H. Donneley, Jr. (1991), Organizations (Behavior-StructureProcesses), 7th Ed., Irwin Inc.

Gupta, B. (2013). Human Resource Information System (HRIS) : Important Element of Current Scenario. IOSR Journal of Business and Management, 13(6), 41–46.

Haines, V.Y. & A. Petit. (1997). Conditions for successful HRIS. Hum. Resour. Manage., 36: 261-275

Hanif, M. F. (2011). Impact of Human Resource Information System (HRIS): Substituting or Enhancing HR Function. Paper Presented in 11th National Research Conference held on 19th

Henry, K.I., C. Painter. and C. Barnes. (1993), Management in The Public Sector (Challenge and Change), Chapman and Hall, London.

Hussain, Z., Wallage J., and Cornalius N. E. (2007). The Use and Impact of HRIS on Human Resources Management Professionals, Information & Management, 44 (1): 74-89,

Ivancevich, M. (1990), Organizational Behavior and Management, BPI/IRWIN, Second Edition, USA.

Johnson ,D.R. and Gueutal G.H. (2012). Transforming HR Through Technology The Use of E-HR and HRIS in Organizatios, SHRM Foundation at (703) 535-6020.

Kovach, K.,Cathcart,C. (1999), Human Resource Information Systems (HRIS) : Providing Business with Rapid Data Access, Information Exchange and Strategic Advantage, Public Personnel Management, Vol. 28

Kristine, D., Grant, D. and Wiblen, S. (2006), Human Resources Information (HRIS): Replacing or Enhancing,

Kumar, N. A. and Parumasur, S. B. (2013). The Impact of HRIS on Organizational Efficiency. : Random or Integrated and Holistic?, *Corporate Ownership & Control*, 11(1): 567-575.

Miller, M.S. (2004). Establishing value for HR technology. The Conference Board. Report Number R-1350-04-RR.

Overman, S. (1992). Reaching for the 21st Century. *HR Magazine*, 37, pp. 61-63.

Palframan, D. HR Technology Strategies. The Conference Board. R-1320-02-RR, 2002.

Sadiq, U. KHAN A. F., IKHLAQ K. and MUJTABA B. G. (2012), The Impact of Information Systems on the Performance of Human Resources Department, *Journal of Business Studies Quarterly*, 3(4) : 77-91,

Sergio, B., Pez, G., Sebasti, M. and Ugarte, N. (2010). On The Quest of Choosing an Effect HR Information System – Assessing its Role and Key Success Factors. *Horizontes Empresariales*, 9 (1) : 49-54.

ŞİMŞEK, Ş. and ÖGE, S., (2015), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Eğitim Yayınevi, Konya.

Strohmeier, S. (2007) Research in e-HRM : Review and Implications. *Human Resource Management Review*, 17, 19-37.

Teotia, K. (2012). Role of HRIS in Performance Evaluation & Decision Making, *International Journal of Multidisciplinary Research*, 2(4), ISSN 2231 5780.

Truss, C., & Gratton, L. (1994). Strategic human resource management: A conceptual approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 5(3), 663-686.

Yildiz,O., Dagdeviren, M. and Çetinyokus, T. (2008). İşgören Performansının Değerlendirilmesi İçin Bir Karar Destek Sistemi ve Uygulaması, *Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Der. J. Fac. Eng. Arch. Gazi Univ.*, 23(1) : 239-248,

## **The challenges of human capital management in the VUCA era**

**Hamid Ait Lemqeddem**

National School of Business and Management

Ibn Tofail University - Morocco

glemqeddem@gmail.com

**Sanae Hanine**

Sciences and technologies Faculty,

Hassan Premier University – Morocco

Sanae.hanine@uhp.ac.ma

## **Abstract**

The global crisis caused by the sudden onset of COVID 19 has put emphasis on the VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity) phenomenon. The COVID 19 pandemic has highlighted the extremely unstable environment in which our world is evolving. Overnight, organizations around the world found themselves switching to teleworking mode, several people suddenly found themselves unemployed and several companies have gone bankrupt. The VUCA phenomenon, linked to rapid and unpredictable changes, makes us wonder how organizations deal with the issue of human capital management. Indeed, questions are emerging regarding a new paradigm for the management of human capital in the era of industrial revolution 4.0 that must take into consideration the question of technological singularity and its consequences on man-machine balance, skills instability, job design, career management, generational and cultural gaps and reconfiguration of work (reengineering, telework, crowdsourcing, etc.) In this article, we aim to highlight the challenges and stakes of human capital management in the era of disruptions and "black swans" caused by the VUCA phenomenon.

## **Keywords**

VUCA, Human capital Management, emerging technologies, Uncertainty.

## INTRODUCTION

In a futuristic prognosis, (Toffler, 1970) predicted in his book « Future Shock » that in the era of a super-industrial society, individuals will experience a huge and accelerated technological and social change, in too little time causing suffering, stress and disorientation. He predicted that people of super-industrial society will feel shock from rapid changes and will change their profession and their workplace often because jobs will quickly become outdated, precarious and more temporary. As Toffler forecasted, it is almost a truism to argue that organizations are facing today increasingly unstable environments due to rapid pace of change they are undergoing. The acronym “VUCA” which stands for Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity was coined in the 1990 to designate this dynamic and the various dimensions of an unstable and uncontrollable environment.

The “VUCA” sounds the death knell for existing models to deal with complexity and uncertainty (Mack & Khare, 2015). The emergence of political, economic, ecological, technological and sociological phenomena contributed to the intensification of the VUCA scope. Nevertheless, more specific trends affect the working population, among which we cite, collaborative economy, quantum computing, artificial intelligence, machine learning, deep learning, the Internet of Things, cyber currencies, virtual and augmented reality, cyber hacking, neurotechnology, gene-editing, multi-sided digital platforms, and innovations such as robotics, self-driving cars and drones. All these phenomena, put an acute challenge on organizations to adapt their human capital management and requires the population of workers to enter a spiral of adaptation ad infinitum. By all accounts, the chaotic has become the « new normal ». The Taylorist and Fordian paradigms for managing human capital are largely outdated in the era of VUCA. In the VUCA era, planning and forecasting are no longer automatically reliable. According to the World Economic Forum, 50% of companies expect that automation will lead to some reduction in their full-time workforce by 2022 and that the digital economy will lead to the reconfiguration of 85% of professions by 2030. In the same report, WFF expected that jobs will undergo a great modification either by the extension of tasks to new roles or squarely the creation of new ones. The survey carried out with several companies for the purpose of this report revealed their intention to recourse to contractualization and engaging workers in a more flexible manner, utilizing remote staffing beyond physical offices and decentralization of operations.

## 1. PROBLEM STATEMENT

The VUCA context has specific implications and challenges for human capital. Organizations need to deal with volatility associated with technology prevalence, uncertainty related to various disruptions, complexity connected with the using new management frameworks. In the midst of all these challenges, the question that arises is: what are the challenges for human capital management in the VUCA era? From a literature review, we will proceed to the analysis of a range of variants, which involves the management of human capital from the point of view of new technologies and new frameworks. According to (Meister & Mulcahy, 2016), in the VUCA era, the work configuration will be overturned on many levels: what we expect from our work, where we work, how we work, when we work, and with whom we work, is being disrupted. .

## 2. THE VUCA ORIGINS AND DEVELOPMENT

In 1987, the VUCA acronym was introduced by the U.S. Army War College based on the leadership theories of Warren Bennis and Burt Nanus to describe the more volatile, uncertain, complex, and ambiguous, multilateral world which resulted from the end of the Cold War. The VUCA concept found its full meaning after the 2008 financial crisis and was subsequently adopted to describe the chaotic, turbulent, and rapidly changing business environment (Doheny and ali., 2012 ; Bennett & Lemoine 2014). (Friedman, 2005) brought it to the business context as a frame for understanding the impact of technology at high speed on the success of companies. In the managerial sphere, the concept is now linked to many fields such as strategic management literature, strategic decision-making, risk management, and problem-solving. For (Bennett & Lemoine, 2014), the concept define the competitive environment of the digital economy. Actually, the acronym accurately describe the situation of business scenario post Industrial Revolution 4.0 (Parween & Deepak, 2019). It reflects the consequences of the high mobility of people and goods triggered by state border dissipation, as well as the evolving technical interconnectivity (Codreanu, 2016).

Both managers and academics have been giving this concept an increasingly prevalent relevance in their researches. However, these researchs are not systematized and the concept despite its prevalence still fails to find a well-established academic framework. According to (Codreanu, 2016), VUCA is becoming a cliché in the absence of a more profound analysis. To uncover its causes would take a comprehensives studies that covers multiple areas such as economy, sociology, psychology, history, etc. From an epistemological point of view, the VUCA concept has not yet succeeded in winning its letters of nobility and the interaction

between all of its components is still not clear. In view of the cascade of changes that will come, it would be interesting to consider the question. Current research related to the VUCA concept focuses on its consequences for leadership and strategic development and the challenges to adapt the mindsets of managers and decision-makers to these new conditions. However, according to the literature review, researches on the subject of the relationship between VUCA and human capital management are not numerous. Despite the fact that the latter is at the centre of the ruptures caused by the VUCA and it is completely impacted by it.

## 2.1 Concepts definition

1) Volatility: refers to frequent change having no predictable pattern (Sullivan, 2012; Bennett & Lemoine, 2014). It designates the inconsistency of the situations encountered, which can evolve very quickly toward variable amplitudes (Brunet and Longcôté, 2018). (Silberzahn, 2017) stated that a volatile system can experience a relatively moderate evolution for a certain time. Then, suddenly, evolves with a strong variation in relative value which is difficult to estimate. Volatility captures sudden, extreme and multi-layered fluctuations in economy, sociopolitics, geopolitics and indicates the difficulty of identifying and describing these changes in a pattern like manner as it used to be the case in a stable world where certainty about the course of events was the salient feature. Thus, past experiences and best practices no longer provide solid and reliable indicators for identifying solutions for the present, or for the future. Given the incapacity to read the present through the lenses of past, that is “to sift, discern or decide”. It becomes obvious that the predictability of future is more than uncertain, which “makes forecasting extremely difficult and decision making challenging”.

2) Uncertainty: indicates lack of knowledge related to the frequency and significance of environmental change (Bennett & Lemoine, 2014). It refers to the difficulty of predicting the future. Truly uncertain environments are those that don't allow any prediction. According to (Silberzahn, 2017), uncertainty is a lack of objective information about a given environment. Uncertainty results in a fundamental indeterminacy of the future and a heterogeneity of the events which can occur, these being neither classifiable nor categorizable. According to (Brunet, Longcôté 2018), uncertainty means being unable to understand the situation objectively, establishing cause and effect relationships, foreseeing the consequences of decisions.

3) Complexity: means the abundance of parameters influencing the situation, their interdependence and their interaction. It is difficult to identify the components, their

behaviour and to disentangle the different relationships between them (Silberzahn, 2017; Brunet, Longcôté 2018).

4) Ambiguity : refers to a lack of clarity about how to interpret a situation (Silberzahn, 2017). More generally it refers to fuzziness and vagueness in ideas and terminology. The more ambiguous the world is, the harder it is to interpret.

### 3. HUMAN CAPITAL IMPLICATIONS IN VUCA ERA

The configuration of work is undergoing a radical transformations under the VUCA era, which affects drastically human capital management. In the 1990s, the impact of the automation and the application of a new framework management such as the Business Process Reengineering (BRP) contributed to the elimination of a considerable amount of jobs, in particular those of middle managers (Rifkin, 1995). The trends confirm the orientation of corporations toward a project based of work configuration, rather than hierarchical, and this will mean that workers may be selected on a project basis, or may want to apply for single projects. (Rifkin, 1995) characterizes the situation by "Requiem of the working class". He defends his idea by the fact that the reengineering has generated 92% increase in profits. However, these profits went more to the top managers whose wages multiplied at a dizzying rate more (220% to 350%). While the working class has been impoverished since 75% of workers accepted wages lower than those paid to them 10 years earlier. According to (Rifkin, 1995), new technologies separate the population of the world in two forces: a new elite controlling technologies and productive forces, and a growing mass of workers constantly tossed around, with little hope to find meaningful employment in the new global economy. Those millions of workers, victims of increasing stress more intense in an ultra-technical working environment and where the precariousness of employment is increasing. (Rifkin, 1995) qualifies the workforce by the new reserve army which will feed the wheels of the temporary work. The European Parliamentary Research Service in its report (Global Trends to 2035, 2018) confirmed this view. The report attested that the 'gig economy' will give rise to what is called the "contingent workforce". It will reinforce the phenomenon of self-employment, temporary positions which can become the norm for an increasing number of people. This will fundamentally alter traditional employment relationships and may restrict the ability of workers to reap the rewards of potential increases in productivity and economic growth.



Yet there is deep fear that technological disruptions driven by emerging technologies (like Artificial Intelligence (AI), Machine Learning, Deep Learning, Robotics, the Internet of things (IoT), The Internet of me, Neuromorphic Computing, Quantum computing, Biocomputing, SMAC (Social, Mobility, Analytics, and Cloud) put pressure on employees to deal with these accelerated changes in terms of job displacement and skills erosion. (Kurzweil, 2005) predicted that AI will certainly be able to perform the vast majority of tasks that human beings perform today. There are also questions about the impact of human augmentation or what is called "Human 3.0" software which can be executed directly by nanocomputers inside the human body on the world of work. « Human softwarisation » or « mind downloading ». Human augmentation puts us face to face with a new reality, that relating to the fact that from now on human beings will no longer rely solely on the current brain and body to live in the future world rich in information. The Pervasiveness of those technologies put the skills of employees at the stakes. (Meister & Mulcahy, 2016) assume that we are only half way through the century long transformation moving us from automating physical work to automating knowledge work. It is uncertain to predict the effects of widespread technological changes on job creation and destruction.

Another vuca factor which raises a lot of questions relates to the Internet of Things. As stated by (IHS Markit), 125 billion devices will be connected in 2030. As the hubs of these interconnected devices will be the human body, this will transform the Internet of Things into what the 'Internet of me'. Of course, the more sophisticated the AI, the more likely the accomplishments: this may itself bring more inequality. The impact of the insemination of these devices among workers is not clear yet.

Regarding robotization and cobotization (Graetz & Michaels, 2018) found that robots appear to reduce the share of hours worked by low-skilled workers and leading to job losses. On this subject, (McKinsey, 2017) estimates that up to 30% of the hours worked globally could be automated by 2030. This will place downward pressure for lower-paid and lower-skilled workers. Thus, deflating wages and increasing inequality. (Graetz & Michaels, 2018) claim that AI will be « a game changer » for total factor productivity and growth, by gradually rising as a third pillar of production, together with labour and capital. (Brynjolfsson & Syverson, 2017), attest that the most impressive capabilities of AI, particularly those based on machine learning, have not yet spread widely and their full effects will not be realised until waves of complementary innovations are developed and implemented.

In their book « Heteromation, and Other Stories of Computing and Capitalism », (Ekbia and Nardi, 2017) have exposed the questions on the relationship between man-machine and their impact on workers. (Ekbia and Nardi, 2017) coined the term « heteromation » to designate the genesis of a new form of work. Heteromation includes many kinds of self-service, collaborative and volunteer work, crowdsourcing, microwork, and a wide range of other activities that provide economic value to companies and organizations, but little or no monetary compensation to laborers. According to (Ekbia and Nardi, 2017), the digitization of the economy has transformed the division of labour between humans and machines, shifting many people into poorly compensated work, or accepted as part of being a “user” of digital technology.

The employees are in awe of a radical new condition of permanent insecurity, a future full of sporadic layoffs, endless efforts to upgrade job skills, and perpetually recombining work teams of insiders and “outsourcers.”. (Meister and Mulcahy, 2016) argue that technological unemployment will impact 7.1 million jobs by 2020. Another question to be addressed concerns the question of career management. The question that arises regarding this point: can we still speak of a career in the era of VUCA? As it becomes more and more difficult to work for a single organization throughout one's life, we can deduce that it becomes increasingly difficult to talk about a career. This situation was already foreseen by (Hall, 1996) who proclaimed « the career is dead-long live the career ». This means that employees will increasingly have to change employers several times throughout their lives, and as a result, it will become increasingly difficult for them to build a career.

Culturally, organizations today are a melting pot of ideas, religions, ethnicities, nationalities and so on. There is also a generational shift in demographics (Baby boomers, Generation Y and generation Z). Each generation has its own aspirations and needs. The three generations working together side by side and it is becoming commonplace for a younger boss to manage an older employee. This creates generational conflicts. The critical role of management in the current scenario of VUCA era is to propose a new paradigm that contains a set of precepts capable of ensuring the well-being of the employees while saving the interests of organizations. The focal points of this paradigm should consider the following points:

### **3.1 The recruitment process**

The function of human resources management is itself in the the vuca spiral since robots will be responsible for the recruitment operation. Indeed, several companies have already started to subcontract this function to machines. What must be retained is that human capital

management procedures have been completely overturned in the era of VUCA. Several companies have turned towards a hyper selection of talents through the use of Artificial Intelligence and robotics. The interviews would be rated by AI by comparing it with the expressions and responses of the top performers hired for those positions. If the score of the applicants were low then the executives responsible for hiring may not look at the videos but if the scores were pretty good the applicants' videos would be considered and the candidates selected for a further process with the firm. To this end, questions should be asked on the future role of the HR function, on the human dimension in robotic recruitment process and equal opportunities between candidates.

### **3.2 Leveraging technology while guaranteeing the rights of employees**

Robotics and AI are a well-established reality. And therefore, knowing how to find a *modus vivendi* between humans and machine is more than essential. To this end, an integrating model must be found to facilitate human-machine collaboration while guaranteeing the rights of employees. Suggestions have been made by a number of experts relating to the establishment of a Universal Basic Income to preserve the rights and dignity of workers (Rifkin, 2005).

### **3.3 Configurations for work organization**

All of the landmarks that characterized organizations seem to be falling apart: a physical and fixed place, well-determined schedules, or by a set of homogeneous employees. Your best colleague may be a robot. Even though flexible work arrangements have tremendous benefits but at the same time it is going to increase the level of stress on management & workforce that has to be dealt well (Anderson, 2002). For (Millar et al., 2018), effective approaches to treat VUCA require a better understanding of the effects of innovation at organizational, functional and individual levels (financial and operational performance of the company, organizational commitment and employee involvement, ambidexterity of capacities, etc.) in relation to an individual level (for example, well-being, creativity, objective, agility, etc.).

### **3.4 Managing Multi-Generational gap**

Organizations these days have employees belonging to multi generations who fall under various age groups. These generations are classified as Baby Boomers I, Generation Jones or Boomers II, Generation X, and Generation Y. Generation X and Y born people are known to be better aware of technology and they like to use new techniques of working. They prefer to adopt new philosophies and they are considered to be innovative, while baby boomers & boomers II feel comfortable with their traditional ways and they do not like to come out of

their comfort zone. It is important for an organization to retain both sets of people, as both categories are equally essential to organizations success. The task of HR manager is to respond to their needs accordingly.

### **3.5 Managing Multi-Cultural Workforce**

Bringing together skills from diverse backgrounds, countries and cultures helps breed the type of innovation and creativity required to compete in today's extremely competitive environment. This is truer for organizations now, more than ever.

### **3.6 Motivating employee**

With the emergence of Y and Z generation, financial benefits are no longer considered to be a tool for retaining employee. The development of cross-functional and multicultural management, restructuring and globalization are required for retaining talent. Building internal capability is one of the methods to motivate employees. This involves providing employees with hard and soft skills training as well as improving these their problem-solving skills and knowledge of technology.

### **3.7 The role of leadership**

Studies have shown that VUCA have a detrimental effect on wellbeing and the (mental) health of CEOs, managers and entrepreneurs. The VUCA puts pressure on leaders to change and adapt their mindset. Leaders are highly expected to demonstrate their qualities of mentoring and capacity of motivation, but also of decision-making in an ethical and moral manner.

## Conclusion

Peter Drucker once said that “The greatest danger in times of turbulence is not the turbulence; it is to act with yesterday’s logic”. To this end, the issue of human capital management must be seriously rethought in the light of the great changes that are taking place in the VUCA dynamic. Considering the different variants that we analyzed in the article, there is an urgent need for alternatives to the traditional workplace paradigm. What is to be feared that this Vuca environment will lead to a selection among the labor force, widen inequalities and reinforce social injustice. The paradigm in question must find the difficult equation between all of these variants. (Rifkin, 1995) proposes an exit so as not to break the social order based on work or to aggravate inequalities and violence. He believes that it is necessary in a new social contract and developing a non-market "third-sector" capable of occupying job seekers. Today's employees need to be able to adapt to the changes brought about by the VUCA dynamic and all the precariousness it brings. This implies a large-scale change at the cultural, educational and even societal level. The issues of VUCA implications are beyond traditional institutional boundaries. They cannot be resolved by a single actor or sector. Governments, businesses, civil society actors, employees, thinkers, academics, citizens and consumers must work together, negotiate, and agree on novel ways of doing things.

**REFERENCES**

- [1] BENNETT, N., LEMOINE, G.J. (2014), «What a difference a word makes: understanding threats to performance in a VUCA world », *Business horizons*. Vol. 57, n°3, pp. 311-317
- [2] BERG A., BUFFIE E., ZANNA L. (2018), « Should We Fear the Robot Revolution? (The Correct Answer is Yes) ». IMF.
- [3] BRUNET L. E., LONGCOTE E. (2018), « Le management en situation de complexité et d'incertitude : apport de la Recherche et Développement », *Journal International de Technologie, de l'Innovation, de la Physique, de l'Énergie et de l'Environnement*, vol. 4, n°1, 4, DOI : <http://dx.doi.org/10.18145/jitipee.v4i1.169>
- [4] BRYNJOLFSSON, E., MCAFEE, A., (2014), «The second machine age : work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies », W. W. Norton & Company
- [5] CARNEY, B.M., GETZ, ISAAC (2016), « Freedom, Inc : How Corporate Liberation Unleashes Employee Potential and Business Performance », Somme Valley House
- [6] CODREANU, A., (2016), « A VUCA action framework for a VUCA environment: Leadership challenges and solutions », *Journal of Defense Resources Management*, Vol.7, n°2, pp. 31-38.
- [7] DOHENY, M., NAGALI, V., WEIG, F. (2012), « Agile operations for volatile times », McKinsey Q.
- [8] DRUCKER, P. (2012), «Managing in the next society», Oxford : Rutledge.
- [9] EKBLA, H., NARDI, B., (2017), « Heteromation and Other Stories of Computing and Capitalism », MIT Press
- [10] EUROPEAN PARLIAMENTARY RESEARCH SERVICE (2018), «Global Trends to 2035 : Economy and Society »
- [11] FRIEDMAN, THOMAS L. (2005), « The World Is Flat : A Brief History of the Twenty-first Century », Farrar, Straus and Giroux
- [12] GRAETZ G., MICHAELS, G., (2015), « Robots at Work », Centre for Economic Performance », The London School of Economics and Political Science. Retrieved from <http://cep.lse.ac.uk/pubs/download/dp1335.pdf>
- [13] KUMAR DAS, K., ARA, A., (2014), « Leadership in VUCA world : A Case of Lenovo », *International Journal of Current Research*, Vol.6, n° 04, pp.6410-6419.
- [14] Mack O., Khare A. (2016), « Perspectives on a VUCA World », In: Mack O., Khare A., Krämer A., Burgartz T. (eds) *Managing in a VUCA World*. Springer

- [15] MACK, O., KHARE, A., (2015), « Perspectives on a VUCA world », In : Mack O, Khare A et al (eds) *Managing in a VUCA world*. Springer, New York
- [16] MILLAR C., OLAF GROTH, JOHN F. MAHON (2018), « Management Innovation in a VUCA World : Challenges and Recommendations », *California Management Review*, Vol. 61 n° 1, pp. 5-14
- [17] MULCAHY, K., MEISTER, J., (2016), « The Future Workplace Experience : 10 Rules For Mastering Disruption in Recruiting and Engaging Employees », McGraw-Hill.
- [18] PARWEEN, S., DEEPAK, S., (2019), « Positioning The Future Of Human Resource In A VUCA World », Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/333673492\\_Positioning\\_The\\_Future\\_Of\\_Human\\_Resource\\_In\\_A\\_VUCA\\_World](https://www.researchgate.net/publication/333673492_Positioning_The_Future_Of_Human_Resource_In_A_VUCA_World)
- [19] RIFKIN, J., (1995), « The End of Work : The Decline of the Global Labor Force and the Dawn of the Post-Market Era », Putnam Publishing Group
- [20] SENGE PM, SUZUKI J (1994), « The fifth discipline : the art and practice of the learning organization ». Currency Doubleday, New York
- [21] SILBERZAHN, PH., (2017), « Bienvenue en incertitude : Principes d'action pour un monde de surprises », CreateSpace Independent Publishing
- [22] SULLIVAN, J. (2012), « Talent strategies for a turbulent VUCA world—shifting to an adaptive approach ». Ere.net. Retrieved from <http://www.ere.net/2012/10/22/talent-strategies-for-a-turbulentvuca-world-shifting-to-an-adaptive-approach>.
- WORLD ECONOMIC FORUM (2018), «The Future of Jobs Report 2018». Centre for the New Economy and Society.

**Evaluation de la qualité de l'audit interne et sa contribution à la performance de l'entreprise**

**Assessing internal audit quality and its role in firm performance**

**Sara CHAKER**

Doctorante au Laboratoire de Recherches  
Prospectives en Finances et Gestion (LRPFG)

**Université Hassan 2 – ENCG Casablanca**

**Said YOUSSEF**

Professeur de l'Enseignement Supérieur à  
l'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Casablanca

**Université Hassan 2 – ENCG Casablanca**



## **Résumé :**

Le présent chapitre a pour objectif d'une part de présenter les critères quantitatifs et qualitatifs d'évaluation de la qualité d'audit interne, et d'autre part de proposer à la lumière des développements théoriques et empiriques ayant traité la relation qui prévaut entre l'audit interne et la performance, un modèle spécifique qui illustre cette relation, et ce, en intégrant trois aspects à savoir : le contrôle interne, le management des risques, et la fraude. L'objectif étant de démontrer le rôle et la contribution de l'audit interne dans la sauvegarde et l'amélioration de la performance des entreprises, à travers l'évaluation du contrôle interne, du management des risques, et la prévention et la détection de la fraude. A cet effet l'audit interne intervient en tant que mécanisme interne de détection et correction de toute défaillance ou inefficience au niveau de la performance de l'entreprise. Par ailleurs, la qualité et l'efficacité de l'audit interne constitue un facteur important de la fiabilité et la crédibilité de la fonction d'audit interne et de son rôle dans la création de la valeur ajoutée.

**Mots clés :** Audit interne ; Performance ; Contrôle interne ; Management des risques ; Fraude.

## **Abstract :**

The purpose of this paper is to present the quantitative and qualitative measures for internal audit quality, and to investigate the association between internal audit function and firm performance by developing a conceptual model, which integrates three aspects: internal control, risk management, and fraud. It turns out that internal audit function has a positive impact on firm performance, through an adequate monitoring of internal control system, risk management, and preventing and detecting fraud. In this way, internal audit acts as an internal mechanism that detect and correct the causes of inefficiencies and poor performance.

Therefore, internal audit quality is a main factor that affect the reliability and credibility of the internal audit function and its role in creating added value.

**Key words:** Internal audit; Performance; Internal control; Risk management; Fraud.

## Introduction

La fonction d'audit interne est une ancienne fonction qui a pris plusieurs formes et qui s'est développée au fil des années. Sa définition a été longtemps liée au contrôle, d'abord par (Candau, 1985), qui considérait l'audit comme le contrôle des contrôles, ou encore un moyen de voir si dans les entreprises, ceux qui décident disposent des éléments nécessaires à la gestion des entreprises. (Renard, 2010) quant à lui a accordé un caractère préventif plus que curatif à l'audit interne en le définissant comme : l'odeur de gaz : c'est rarement agréable, mais cela parfois peut éviter l'explosion.

Alors que d'autres auteurs comme (Mikol, 2009) estime que l'audit interne peut avoir d'autres objectifs comme l'amélioration des performances de l'entité auditée ou encore l'évaluation de la qualité de gestion des opérations, en fournissant aux membres de l'organisation des analyses, appréciations, recommandations, conseils, et informations sur les activités examinées. (Chaker & Youssef, 2018)

Historiquement c'est le concept de création de valeur qui a permis de faire évoluer le rôle et la contribution de l'audit interne à la performance de l'entreprise. En passant d'une approche traditionnelle axée sur le principe de conformité, à une nouvelle approche de l'audit interne axée sur la performance des processus au sens large, et faisant de l'audit une source de création de valeur organisationnelle.

Par ailleurs, il apparaît que chiffrer les réalisations de l'audit interne est difficilement praticable, vue la nature de son activité et de son apport contributif à la performance de l'entreprise. C'est pourquoi d'ailleurs, on a souvent déploré que l'audit interne ne peut pas quantifier le résultat de ses actions et de son activité, faute de quoi, l'audit interne risque d'avoir un rôle marginal au sein de l'entreprise, et donc d'apparaître comme un spectateur sur le banc de touche ne faisant pas gagner de l'argent à l'entreprise (Renard, 2010). Selon le même auteur, cette situation présente également le risque de détournement de l'auditeur interne de son objectif d'audit préventif, dans le sens où, l'auditeur peut se retrouver dans une situation souhaitant la survenance d'un incident ou d'un dommage, afin de valoriser son intervention, ce qui peut induire des déviations insidieuses dans les comportements.

L'audit interne en tant que partie intégrante de l'entreprise, apporte également de la valeur, et contribue d'une certaine façon, à la performance de l'entreprise, cette contribution est liée à plusieurs paramètres notamment le niveau d'efficacité et la qualité de l'audit interne. Dans ce

sens, les recherches se sont multipliées afin d'étudier les déterminants d'un audit interne efficace et de qualité et son impact sur la performance de l'entreprise. Ces études ont conclu une association entre l'audit interne et la performance des entreprises, cependant les recherches empiriques restent prudentes quant à la conclusion d'une relation de causalité entre les deux concepts vu la complexité de cette relation.

Ce qui nous conduit à émettre l'hypothèse très plausible que l'audit interne jouerait un rôle substantiel dans la performance de l'entreprise, dès lors, nous nous posons les questions suivantes : Quelle est la relation qui prévaut entre l'audit interne et la performance de l'entreprise ? Et comment l'audit interne contribue à la performance de l'entreprise ?

A travers ce chapitre, nous tentons d'explorer ces champs de recherche et d'apporter quelques éléments de réponse à ce questionnement, pour ce faire, nous nous sommes inspiré des travaux académiques afin de développer un modèle qui offre une meilleure compréhension de la relation entre l'audit interne et la performance d'entreprise, en intégrant trois dimensions qui sont fortement impliquées dans cette relation à savoir : le contrôle interne, le management des risques, et la fraude.

La structure du présent chapitre comprend ainsi trois parties : une revue de la littérature théorique de l'audit interne suivie d'une évaluation de la qualité d'audit interne à travers des critères de mesure quantitatifs et qualitatifs, et finalement une description du rôle de l'audit interne dans la performance de l'entreprise, qui nous permettra de développer notre modèle conceptuel.

## **1. Les apports de la littérature sur la fonction de l'audit interne.**

### ***1.1 Dimension historique de l'audit interne :***

La fonction audit interne telle qu'elle existe aujourd'hui dans les entreprises a pris forme en 1929, année de la crise économique aux Etats Unis, lorsque la récession économique a frappé de plein fouet les entreprises, une réduction des charges s'imposait et par conséquent les comptes furent passés au peigne fin par les auditeurs externes. Ces derniers avaient pour mission la vérification et certification des bilans et états financiers, et pour mener à bien leurs missions, les entreprises ont proposé de faire assumer certains de leurs travaux par le personnel de l'entreprise. Ainsi fut l'apparition des auditeurs « internes » qui effectuent des travaux d'audit mais en interne puisqu'ils font partie du personnel de l'entreprise.

Ces auditeurs ont continué à effectuer les travaux préparatoires et de vérification puisqu'ils avaient acquis la connaissance et la pratique de méthodes et outils appliqués au domaine comptable. Avec le temps, le champ d'intervention de ces auditeurs s'est élargi, et les objectifs qui leur ont été assignés ont été insensiblement modifiés. Dès lors la fonction d'audit interne est venue pour répondre à un besoin qui a émergé chez certains dirigeants : contribuer à la performance de l'entreprise en assurant une meilleure maîtrise le fonctionnement de l'entreprise et une optimisation de l'information sur le résultat des opérations dans un environnement chaque jour plus complexe, plus mondialisé et plus libéralisé (Raffègeau et al., 1992)

L'élargissement de la fonction d'audit s'est accompagné de façon concomitante de l'élargissement de ses domaines d'intervention, cet élargissement s'est fait en deux sens, vertical et horizontal.

Sur le plan vertical, l'audit a pénétré tous les domaines, processus et activités de l'entreprise, son champ d'intervention va de l'évaluation des performances (Lansdown, 1989) où il apprécie les efforts d'optimisation des ressources et moyens mis en œuvre, à l'audit de la stratégie où il est demandé à apprécier le degré de cohérence des objectifs fixés avec la finalité de l'entreprise.

Sur le plan horizontal, l'audit interne est devenu une fonction présente dans tous les types d'organisations publiques, privées, associations, PME... comme l'a dit (Renard, 2010): l'audit interne s'applique à toutes les tailles et natures d'entreprises.

Dès lors un changement dans la définition du rôle de l'auditeur interne qui a été décrit par l'institut a eu lieu, ce rôle a porté principalement sur la fonction comptable et financier tel que déclaré dans la version de 1947, alors que la version 1957 l'institut a déclaré que l'audit interne doit se préoccuper de toutes les activités de l'entreprise.

Le rôle de l'audit interne a continué à s'accroître avec les différentes études menées dans ce sens, notamment l'étude menée par le National Conference Board Industriels en 1963 qui a porté sur le programme de l'audit interne auprès de 155 organisations et qui a conclu cinq objectifs principaux de l'audit interne :

- ✓ Vérifier la fiabilité du système de comptable et de reporting ;

- ✓ Vérifier l'existence d'actifs, d'assurer que les garanties appropriées pour les actifs soient maintenues pour prévenir ou découvrir la fraude ;
- ✓ Enquêter sur la conformité aux politiques et procédures organisationnelles ;
- ✓ Déterminer le caractère adéquat du système de contrôle ;
- ✓ Signaler les conclusions à la direction et recommander des mesures correctives si nécessaires.

Ces conclusions ont fait de l'audit interne en plus d'une fonction importante pour le contrôle de la maîtrise des activités et processus de l'entreprise, un mécanisme de lutte et de prévention contre la fraude.

Au Maroc, à la fin des années quatre-vingt, le secteur des entreprises privées est le premier à avoir mis en place une structure d'audit interne ayant pour mission le suivi et le contrôle des opérations dans les filiales des multinationales. Son introduction au niveau des entreprises publiques s'est faite suite aux recommandations des bailleurs de fonds dans le cadre du plan d'ajustement structurel lancé par l'Etat.

La création de l'institut des auditeurs internes au Maroc affilié à l'IIA global en 1985 a également constitué un pas vers l'avant de la fonction audit interne au Maroc.

### ***1.2 Définition de l'audit interne :***

En 1999 l'IIA (The Institute of Internal Auditors)<sup>1</sup> a défini l'audit interne comme : « Une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité »

Dans leur ouvrage intitulé : *Audit Opérationnel: Entrepreneuriat, Gouvernance et Performance*, (Becour & Bouquin, 2008) ont également défini l'audit interne comme « une activité qui veille à l'application des procédures cohérentes et des normes, et qui permet par

---

<sup>1</sup>L'IIA est l'association mondiale des professionnels de l'audit interne qui regroupe plus de 200 000 membres dans plus de 170 pays et territoires. En tant que principale source d'informations et de lignes directrices concernant la profession, l'IIA définit les pratiques de référence pour l'exercice de l'audit interne dans le monde entier. (Site internet global.theiia.org)

conséquent d'évaluer le degré de maîtrise et de fonctionnement de tout ou partie des actions menées dans une organisation ». Selon les mêmes auteurs « C'est un outil de management qui s'applique aussi bien à la gestion stratégique qu'aux processus et systèmes de contrôle et de pilotage ».

D'après le « Manuel d'Audit Interne : Améliorer l'efficacité de la gouvernance, du contrôle interne et du management des risques »(Reding et al., 2013) Publié par la fondation de recherche de l'IIA en 2011 et traduit par l'IFACI, l'audit interne est :

- Un outil d'aide à l'atteinte des objectifs de l'organisation ;
- Un moyen d'évaluation et d'amélioration de l'efficacité des processus de management des risques, de contrôle interne et de gouvernance d'entreprise ;
- Une source de création de la valeur ajoutée à travers les activités d'assurance et de conseil ;
- Une activité indépendante et objective qui se base sur une approche systématique et méthodique.

L'ensemble des définitions se complètent et conviennent sur le rôle de l'audit interne dans l'évaluation de la pertinence et l'efficacité du dispositif de contrôle, portant sur le gouvernement d'entreprise, les opérations et les systèmes d'information de l'organisation. Cela revient à dire que le socle du métier reste l'activité d'assistance et d'assurance et dont la valeur ajoutée se mesure principalement par : l'approche systémique orientée vers les risques, le degré d'indépendance et d'objectivité dans l'exercice de la fonction, et la pertinence des recommandations émises.(Chaker & Youssef, 2018)

### ***1.3 Classement de l'audit par nature***

Au vu du développement historique qu'a connu la fonction, qui s'est assignée au fil des années différents objectifs partant des objectifs simples de vérification comptable à des objectifs plus complexes, une stratification des différents champs d'application de l'audit interne s'impose et se présente comme suit :

#### **- L'audit de conformité/ de régularité :**

C'est le point d'ancrage initial qui représente la dimension classique et traditionnel de la fonction. A ce niveau l'audit interne consiste à vérifier l'application des règles et procédures,

dispositions légales et réglementaires... , et à ressortir tout écart, distorsion ou non application, il s'agit d'un travail de comparaison entre ce qui fait et ce qui doit être fait, entre la réalité et la règle qui est la référence de l'auditeur. Il analyse également les causes et conséquences des écarts constatés, et émet des recommandations pour remédier aux écarts constatés.

Ce type d'audit reste toujours d'actualité avec les non conformités constamment répétés, ce qui fait que cette démarche reste primordial, pour un auditeur interne, mais s'est complétée par une nouvelle approche qu'est l'audit de l'efficacité.

### **- L'audit d'efficacité/ de performance :**

A ce niveau, l'auditeur exprime une opinion sur la qualité des règles et procédures qui sont en place, cette aptitude de l'auditeur à se prononcer sur de tels sujets s'est aiguisée au fur et à mesure qu'il mène des audits de conformité.

Nous constatons ainsi que pour ce type d'audit, il n'existe pas de référentiel clair et précis, mais c'est la connaissance de l'entreprise, la compétence et le savoir-faire de l'auditeur qui lui permettent de juger la meilleure solution, la plus efficace et la plus efficiente.

Finalement ce type d'audit d'efficacité ou de performance doit être entendu au sens large, puisqu'il englobe à la fois le volet de l'efficacité (doing the right things) et de l'efficience (doing the things right)(GREENWALD, 1990).

### **L'audit de management ou de gestion :**

A ce niveau, il faut d'abord lever toute confusion par rapport au terme management, l'audit de management n'est pas d'auditer le management ou se prononcer sur ses choix stratégique ou l'exercice de ses responsabilités. Selon Mikol, 2009 L'audit de management a pour objectif soit d'apporter les preuves d'une fraude, d'une malversation, soit de porter un jugement critique sur une opération de gestion ou les performances d'une personne ou d'un groupe de personne

### **L'audit de stratégie :**

Ce niveau d'audit constitue le stade ultime de développement de la fonction, qui porte sur une matière noble, dans laquelle la direction générale est impliquée au premier rang. Dans ce sens, l'auditeur ne prétend en aucun cas pouvoir apprécier la stratégie ou politiques de l'entreprise,

néanmoins il peut procéder à la vérification de la cohérence globale de la stratégie ou politiques.

Selon Weill, 1999, l'audit stratégique n'est pas un audit général de l'organisation, car il ne pénètre pas dans toutes ses fonctions, c'est plutôt un audit de performance rapportées aux choix stratégique (référentiel interne) et à l'environnement (référentiel externe)

Cependant il faut préciser que ce type d'audit nécessite un grand professionnalisme et des compétences précises et avancées, il apparait donc d'une utilisation périlleuse.

## **2. Evaluation de la qualité de l'audit interne**

Dans ce qui suit, nous allons analyser la qualité de l'audit interne selon un soubassement théorique et empirique résultants des différentes études exploratoires réalisées. L'objectif est de présenter les différentes approches et aspects d'évaluation utilisés par les chercheurs pour mesurer la qualité de l'audit interne.

La qualité de l'audit interne souvent assimilée à l'efficacité de l'audit interne constitue une garantie de la fiabilité et la crédibilité des résultats d'audit. L'évaluation de la qualité de l'audit interne représente un domaine de recherche assez récent, contrairement à la qualité de l'audit externe.

Pour ce qui est de l'audit interne, le concept de qualité se définit généralement par rapport à son champ d'intervention puisqu'il s'intéresse à toutes les fonctions de l'entreprise, et à son niveau de rattachement hiérarchique "explicite" au niveau de l'entreprise.

L'évaluation de l'audit interne ou l'audit de l'audit, permet d'apprécier et de donner un jugement sur la qualité de l'audit interne au vu d'un référentiel de bonne pratique, afin de s'assurer de l'efficacité, et de l'efficience de l'activité de l'audit interne, d'identifier les pistes d'amélioration et de mettre en œuvre un plan d'action.

L'audit interne en tant que partie intégrante de l'entreprise, doit aussi faire l'objet d'une évaluation de son efficacité et sa performance, à travers des critères et indicateurs de performance.

(Dittenhofer, 2001) et (Barac & Staden, 2009) ont souligné que l'efficacité et la performance de l'audit interne doit être mesurée par rapport à la réalisation des objectifs d'audit ainsi que la fiabilité et l'utilité des rapports. Cette approche consisterait en fait à vérifier les types de constatations d'audit que les auditeurs internes ressortent.



Dans ce qui suit, nous allons présenter les deux catégories de critères d'évaluation de l'audit interne à savoir, les critères quantitatifs et qualitatifs.

### 2.1 Critères quantitatifs :

Ces critères permettent de chiffrer les performances de l'audit interne à travers les indicateurs tels que :

**Tableau N°1 : Critères quantitatifs d'évaluation de la performance de l'audit interne**

Auteur	Critère	Mode de calcul
(Mandzila, 2015)	Respect du plan d'audit	Nombre des missions réalisées/ Nombre des missions planifiées
	Périodicité des missions	Intervalle qui sépare la date d'émission des rapports d'audit
	Economies générées	Cette méthode consiste à calculer les coûts comparés entre ceux engendrés par l'exécution d'une mission par un auditeur interne et ceux de l'auditeur externe.
(Chemingui, 2004)	Mise en place des recommandations	- Nombre des recommandations acceptées / Nombre des recommandations émises - Nombre des recommandations contestées / Nombre des recommandations émises
	Couverture d'audit	Nombre processus audités / Nombre total des processus auditables
	Constitution du dossier d'audit	Dossiers d'audit incomplets / Nombre de missions
	Type d'audit réalisé	Audit opérationnel, financier, conseil ...
	Nombre d'audit demandé	Nombre mission de conseil / Nombre missions planifiées
(Renard, 2010)	Durée moyenne des missions d'audit	Nombre de jours d'audit / Jours ouvrés
	Formation dispensée aux auditeurs	Nombre de jour formation / Jours ouvrés
(Arena & Azzone, 2009)	Nombre des auditeurs internes	Nombre des auditeurs internes / Effectif total de l'entreprise

**Source : Auteurs**

## 2.2 Critères qualitatifs

Ces critères d'évaluation viennent en complément aux critères quantitatifs, et ils concernent :

### Tableau N°2 : Critères qualitatifs d'évaluation de la performance de l'audit interne

Auteur	Critère	Mode d'évaluation
(Cohen & Sayag, 2010) (Albrecht et al., 1988)	Formation professionnelle ou niveau de qualification	La formation des auditeurs internes constitue un indicateur important qui renseigne sur l'efficacité de l'audit interne
(Roth, 2000)	Structure de la fonction audit interne	La taille de la fonction d'audit interne étant un élément qui impacte largement la structure d'audit interne, l'auteur considère que plus la structure d'audit interne est hiérarchisée avec des équipes d'audit spécialisées, la qualité d'audit interne est améliorée
(Schneider, 1970)	La composition de l'équipe des auditeurs	L'équipe des auditeurs internes doit être composée des auditeurs internes sénior expérimentés et junior sans expérience, afin de favoriser l'apprentissage de ces derniers
(Abdolmohammadi & Usoff, 2001)	Les contrôles structurés	Un contrôle continu et structuré du travail des auditeurs internes permet d'améliorer la qualité d'audit interne. Ce contrôle repose sur un contrôle de résultat, contrôle des entrées (input de l'audit interne) et contrôle du comportement des auditeurs internes.
(Renard, 2010)	Professionalisme des auditeurs internes	Un auditeur interne professionnel implique qu'il révèle des dysfonctionnements importants et émet des recommandations à forte valeur ajoutée, et ses interventions sont sollicitées par le management
(Richard, 1993)	Le degré de satisfaction du top management des travaux de l'audit interne	Le degré de satisfaction du top management des résultats des travaux de l'audit interne constitue un critère de mesure qualitatif de la qualité d'audit interne
(Mandzila, 2015)	Qualité global des rapports d'audit	La qualité du rapport d'audit est reflétée par la capacité de l'auditeur interne à rédiger un rapport d'audit nourri de constats fondés sur une approche par les risques, et de recommandations à forte valeur ajoutée.
(Roth, 2002)	Orientation de l'approche de l'audit interne	Selon cet auteur, l'amélioration de la valeur ajoutée de la fonction doit passer par une meilleure "orientation" du processus et de l'approche de l'audit selon les caractéristiques de l'entreprise

---

(Rittenberg, 1994)	Rattachement de l'audit interne	La qualité des travaux d'audit interne dépend de sa position hiérarchique au sein de l'organisation qui doit lui conférer une certaine indépendance par rapport aux autres fonctions.
(Renard, 2010)	L'utilisation d'un système d'information et de pilotage	L'utilisation d'un système d'information et de pilotage permettant le suivi du plan d'audit, la mise en œuvre des recommandations, ainsi que le suivi des budgets constitue un critère d'appréciation de la qualité d'audit interne

---

**Source : Auteurs**

D'autres aspects sont considérés pour l'évaluation de la qualité d'audit interne à savoir :  
(Renard, 2010)

**Aspect culturel**

Cet aspect concerne principalement une bonne assise de culture d'audit au sein de l'entreprise, dans la mesure où les auditeurs internes sont considérés comme des partenaires incontournables de l'entreprise et qui sont sollicités à tous les niveaux. Cet aspect porte également sur l'image de l'audit interne, laquelle image qui reflète la perception de l'audit interne par les audités, en effet, une défiance de la part des audités n'aidera pas les auditeurs internes à exercer leur activités de manière efficace. En un mot : *Soyez de bons professionnels et vous aurez une bonne image dans l'entreprise Les normes de référence d'audit interne comme garant de la qualité d'audit interne (Renard, 2010).*

**Aspect matériel :**

Cet aspect matériel se caractérise par :

- ✓ Une définition claire des objectifs assignés à l'audit interne matérialisé par un plan d'audit auquel toutes les entités adhèrent ;
- ✓ Une méthodologie de travail partagée par les auditeurs internes avec une répartition des tâches bien précise ;
- ✓ Une communication efficace à adopter les auditeurs interne afin de mieux interagir avec les différentes parties prenantes pour une meilleure compréhension de leurs attentes et exigences ;

- ✓ Un professionnalisme des auditeurs internes à travers l'application des normes professionnelles, et l'émission des recommandations constructives et pertinentes, cet aspect contribue positivement à l'amélioration de l'image des auditeurs internes.

Une étude menée par (Arena & Azzone, 2009) auprès de 153 entreprises italiennes, a conclu que la qualité et l'efficacité de l'audit sont impactées positivement par :

- ✓ Les caractéristiques de l'équipe d'audit interne : la taille de l'équipe d'audit, sa composition et la compétence des auditeurs internes ;
- ✓ L'intégration du management des risques dans l'activité de l'audit interne ;
- ✓ La relation de l'audit interne avec le comité d'audit, et l'implication de ce dernier dans l'activité de l'audit interne.

### 3. La contribution de l'audit interne dans la performance de l'entreprise :

La théorie de l'agence a défini la performance comme le fruit des choix organisationnels, c'est un ensemble d'objectifs à atteindre et elle concerne toutes les parties prenantes de l'entreprise. Ses modalités d'évaluation sont très diversifiées partant des mesures purement comptables et financières à des mesures qualitatives.

Selon Charreaux, 1996, la performance est une notion particulièrement ambiguë et imprécise, elle est difficile à cerner. Elle s'exprime sous deux formes, la performance absolue appréciée par une mesure, et la performance relative qui ne nécessite pas de mesure précise.

L'audit interne en tant que fonction qui concerne toutes les activités de l'entreprise, contribue à ajouter de la valeur et à améliorer le fonctionnement de l'organisation (Carcello et al., 2005) (Messier & Schneider, 1988). (Becour & Bouquin, 2008) ont souligné le rôle de l'audit interne dans la performance en définissant l'audit interne comme : *l'examen de la performance des tâches spécifiques et du processus qui les organise et structure l'emploi des ressources et informations nécessaires, le contrôle opérationnel, dont il s'assurait de la pertinence et de la qualité des effets réels.*

D'autres auteurs considèrent que l'audit interne doit jouer un extra rôle pour l'entreprise à savoir (Pinto et al., 2014):

- ✓ Il aide la direction générale à identifier les opportunités et les menaces afin d'améliorer ses résultats, et aide dans le processus de prise de décision par la direction générale ;
- ✓ Il minimise les risques encourus par l'entreprise ;
- ✓ Il améliore la responsabilité sociétale de l'entreprise afin d'améliorer l'image de l'entreprise ;
- ✓ Il améliorer l'efficacité et l'efficience de la performance de l'entreprise.

Les recherches concernant la relation entre l'audit interne et la performance constituent des contributions importantes pour comprendre le fonctionnement des organisations et pour améliorer leur gestion. (Moore & Ronen, 1990) démontrent l'importance de l'audit dans l'obtention de nouveaux capitaux. Il joue le rôle de garant et de guide des investisseurs, qui après les derniers scandales sont devenus encore plus réticents. Dans ce sens, l'audit permet de donner une idée sur la qualité du management ainsi que sur celle de l'entreprise. Il permet donc à l'entreprise d'améliorer sa performance en lui insufflant une nouvelle vie, en attirant indirectement de nouveaux capitaux (Noubbigh, 2010).

Par ailleurs, la défaillance de la performance peut être intentionnelle ou pas, mais elle est généralement due à des comportements inefficients. A cet effet, l'audit intervient comme un mécanisme qui rend possible de détecter toute défaillance au niveau de la performance de l'entreprise, et de les corriger (en émettant des recommandations). Cette idée est soutenue par d'autres auteurs qui considèrent l'audit comme une solution, puisque les comportements inefficients doivent être surveillés-évidemment à un certain coût- afin d'en limiter les dégâts. Cette surveillance peut être instaurée via l'audit. (Noubbigh, 2010).

L'audit interne constitue également une source d'information pour le management et le conseil -étant considéré comme un acteur majeur dans la gouvernance des entreprise- (Colbert, 2002), et ce, en leur fournissant des informations de tout type concernant le domaine financier, opérationnel et de conformité, de l'ensemble des activités de l'entreprise afin d'améliorer l'efficacité, l'efficience et l'économie de l'entreprise et sa performance (Rezaee, 1996).

Citons à titre d'exemple quelques études empiriques ayant démontré l'influence favorable de l'audit interne sur la performance des entreprise, comme l'enquête menée par (Cooper et al.,

2003) et qui a affirmé que le rôle d'audit interne est facilité en raison de la nature « apolitique » de l'organisation et du sentiment omniprésent d'unité qui existe au sein de l'entreprise. Cela conduit naturellement à un comportement de transparence et une volonté absolue de l'audit interne de déclarer les dysfonctionnements dans l'ensemble de l'entreprise et à tous les niveaux, afin d'en rechercher des solutions appropriées. Ce processus de partage et de résolution permet de soutenir la performance de l'entreprise.

Dans le même sillage, une étude a été menée par (Omolay & Jacob, 2017) auprès de 21 auditeurs internes opérant dans le secteur bancaire du Niger, et a fait ressortir que 70% des répondants considèrent que l'audit interne contribue à la performance de l'entreprise à travers l'efficacité opérationnelle.

D'autres études menées par (Hutchinson & Zain, 2009) et (Mpakaniye, 2017) respectivement auprès de 60 entreprises malaisiennes et 20 fonctionnaires des administrations du district Nyabihu, ont conclu que l'audit interne a un impact positif sur la performance de l'entreprise à travers son rôle dans l'évaluation du contrôle interne, et du management des risques.

D'autres auteurs (AL-MATARI et al., 2014) ont développé un modèle conceptuel qui décrit la relation entre l'audit interne et la performance d'entreprise, en se focalisant plus précisément sur les caractéristiques de l'audit interne à savoir : les qualifications du directeur d'audit interne, la taille de l'audit interne, l'expérience des auditeurs internes, et les qualifications des auditeurs internes sur la performance d'entreprise.

Dans ce qui suit, nous allons détailler la contribution de l'audit interne dans la performance de l'entreprise, à travers l'évaluation du contrôle interne, l'évaluation du management des risques, et la prévention et la détection de la fraude. Finalement nous allons proposer une modélisation de cette relation, ce modèle n'est pas pour autant parfait, mais il nous permettra de constater les corrélations convergentes avec les travaux empiriques ayant démontré l'impact positif de l'audit interne sur la performance de l'entreprise.

### ***3.1 L'audit interne contribue à la performance de l'entreprise à travers l'évaluation du dispositif de contrôle interne :***

Plusieurs définitions ont été accordées au contrôle interne au fil du temps, d'abord par les experts comptables, commissaires aux comptes qui étaient les premiers à approfondir le concept de contrôle interne, et ce pour les aider à atteindre les objectifs assignés à leurs

fonctions, notamment la certification des comptes. Ainsi la fameuse définition accordée au contrôle interne par l'ordre des experts comptables en 1977 considère le contrôle interne comme *un ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre côté, de s'assurer de l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci.*

La version mise à jour du référentiel COSO publiée en 2014 définit le contrôle interne comme : un processus mis en œuvre par le conseil, le management et les collaborateurs d'une entité, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs liés aux opérations, au reporting et à la conformité. Cette définition renvoie à 3 types d'objectifs :

- ✓ *Objectifs opérationnels*: ils concernent l'efficacité et l'efficience des opérations. Ils peuvent concerner l'amélioration de la performance opérationnelle, financière, la productivité et incluent également la protection et sauvegarde des actifs ;
- ✓ *Objectifs liés au reporting* : ils concernent tous les types de reporting qu'une entreprise peut établir ou communiquer aux parties prenantes, des reportings internes et externes, financiers et extra-financiers ;
- ✓ *Objectifs liés à la conformité*: ils concernent le respect des lois et règlements applicables à l'entité.

Selon Wruck, 1994 la politique financière de l'entreprise ainsi que son système de contrôle interne contribuent à la création d'un environnement propice à la création de la valeur. (KINYUA, 2016) a examiné l'impact du système de contrôle interne sur la performance financière des entreprises cotées à la bourse de Nairobi. L'étude a porté sur l'analyse des données primaires recueillies à l'aide d'un questionnaire, et a révélé que le contrôle interne a une relation significative avec la performance financière et a conclu que le système de contrôle interne a un impact positif et significatif sur la performance financière des entreprises. Les résultats de l'étude ont également montré que d'autres domaines impactent positivement et contribuent à l'amélioration de la performance financière des entreprises notamment la gestion des risques, le système de gouvernance d'entreprise, et l'audit interne.

Dans le même sillage d'autres études ont montré qu'un système de contrôle interne efficace permet une meilleure performance des entreprises (Ahmad, 2018; Gift, 2018; Nyakundi et al., 2014).

L'audit interne en tant que fonction de contrôle de troisième niveau joue un rôle d'évaluateur du dispositif de contrôle interne au sein de l'entreprise, afin d'améliorer son efficacité (Kinney et al., 2008). De surcroît (Yaich, 2011) précise qu'en cas d'absence d'une fonction d'audit interne, le système de contrôle interne peut perdre son efficacité et même devient déficient au fil du temps.

D'où l'importance pour les auditeurs internes d'avoir une compréhension approfondie du dispositif de contrôle interne en place, des référentiels adoptés de façon formelle ou informelle, et de la répartition des responsabilités qui incombent aux différents acteurs de l'entreprise ( Direction générale, managers...) pour le maintien d'un dispositif de contrôle interne efficace.

Plus concrètement, l'audit interne fournit divers niveaux d'assurance relatifs à l'efficacité des processus de contrôle interne existants, en effet à l'issue de ses différents travaux d'analyse et de vérification, il alerte le management sur les problématiques de contrôle, propose des recommandations et des plans d'actions pour mettre en place et surveiller les mesures correctrices. Son apport dans l'amélioration de l'efficacité du dispositif de contrôle interne est le fruit de l'investissement par l'auditeur dans la connaissance de l'organisation, l'adoption d'une stratégie d'audit centrée sur le risque, et l'importance accordée au suivi des recommandations émises et acceptées (Berrada, 2017)

### ***3.2 L'audit interne contribue à la performance de l'entreprise à travers l'évaluation du management des risques :***

Le management des risques est un processus itératif qui a un impact significatif sur le processus de prise de décision de l'entreprise, ce processus contribue fortement à la création de la valeur. En effet, lors de la fixation des objectifs organisationnels, la direction doit tenir compte des risques auxquels elle fait face, en les identifiant et en les évaluant dans le but d'accroître la valeur de l'entreprise pour l'ensemble de ses parties prenantes.

Un argument général qui prend de l'ampleur dans la littérature soutient la thèse que l'implémentation d'une démarche de management des risques améliore la performance de l'entreprise. Dans ce sens, les résultats d'une étude menée par (Hoyt & Liebenberg, 2008)



basés sur des données du secteur de l'assurance et utilisant le TobinQ comme mesure de la performance, soutiennent cet argument.

Les référentiels de management des risques notamment COSO 2 et l'ISO 31000 soutiennent également l'idée que la création de la valeur est une partie intégrante du processus de management des risques. Selon le COSO 2, une entreprise maximise la valeur lorsque la direction définit sa stratégie de croissance, ses objectifs et les risques qui peuvent compromettre leurs atteintes. Lorsque la direction déploie correctement les ressources pour atteindre ses objectifs et gère les risques y afférents, la valeur est créée et, par conséquent, de meilleures performances sont obtenues.

Dans le même sens d'idée, une étude menée par (Gates et al., 2012) auprès de 271 membres de 'The Conference Board', ainsi qu'une autre étude menée par (Tseng, 2007) auprès de 112 entreprises ont conclu que l'implémentation d'une démarche de management des risques aide l'entreprise à améliorer ses performances.

L'audit interne à travers son jugement professionnel doit déterminer si les processus de management des risques sont efficaces, et si les risques identifiés et évalués sont exploitables, et peut également examiner la maturité de la pratique de management des risques.

Pour cela ils évaluent :

- ✓ La cohérence des objectifs de l'entreprise avec la mission de l'audit interne ;
- ✓ L'identification et l'évaluation des risques significatifs ;
- ✓ Les mesures de traitement des risques retenues et leurs adéquations avec l'appétence de l'entreprise aux risques ;
- ✓ La communication des informations relatives aux risques en temps opportun afin de permettre aux collaborateurs, à leur hiérarchie et au Conseil d'exercer leurs responsabilités.

Par ailleurs, selon l'IIA et Zwaan et al., 2011, il existe trois types de rôles attribués à l'audit interne dans le processus de management des risques à savoir :

**Tableau N°3 : Rôles attribués à l'audit interne dans le processus de management des risques**

Type de rôle	Description du rôle
<b>Les rôles recommandés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Donner une assurance sur le processus de gestion des risques</li> <li>- Donner l'assurance que les risques sont correctement évalués</li> <li>- Évaluer les processus de gestion des risques</li> <li>- Évaluer les reportings relatifs à la gestion des risques</li> </ul>
<b>Les rôles légitimes à condition qu'ils soient assumés avec précautions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revoir la gestion des principaux risques identifiés</li> <li>- Faciliter le processus d'identification et d'évaluation des risques</li> <li>- Accompagner la direction dans sa réaction face aux risques</li> <li>- Coordonner les activités de management des risques</li> <li>- Consolider les reportings sur les risques</li> <li>- Contribuer au développement du cadre de référence du management des risques</li> <li>- Promouvoir la mise en place de la démarche de management des risques</li> <li>- Contribuer au développement d'une stratégie de gestion des risques à valider par le conseil</li> </ul>
<b>Les rôles qui ne doivent pas être assumés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Définition de l'appétit au risque</li> <li>- Imposer le processus de gestion des risques</li> <li>- Prendre des décisions sur les modalités de traitement des risques</li> <li>- Mettre en œuvre les plans d'action en réponse aux risques au nom de la direction</li> <li>- Prendre en charge la responsabilité de la gestion des risques</li> </ul>

**Source :** (de Zwaan et al., 2011; Cadre de Référence International Des Pratiques Professionnelles de l'audit Interne, 2017)

L'audit interne joue un rôle extrêmement important dans le processus de management des risques, en fournissant des services d'assurance et de conseil, et en évaluant l'efficacité du processus (Sarens & De Beelde, 2006). Cette implication de l'audit interne dans le management des risques permet une création de la valeur organisationnelle, mais d'un autre côté, elle peut compromettre l'indépendance et l'objectivité de l'audit interne. (de Zwaan et al., 2011).

Le CRIPP détermine dans ce sens les prérequis de l'audit interne afin de mener à bien sa mission d'évaluation de management des risques. Il s'agit notamment, de la connaissance de la culture du risque de l'entreprise et de son niveau de tolérance au risque -c'est-à-dire le

niveau acceptable de variation dans la réalisation d'un objectif- ainsi qu'une compréhension claire de la stratégie de l'entreprise, du contexte de management des risques de l'entreprise, des risques identifiés et des modalités de traitement des risques.

Selon le même référentiel, lors de son évaluation du processus de management des risques, l'audit doit alerter le management des nouveaux risques émergents non identifiés, et des risques qui ont été mal évalués ou qui n'ont pas été correctement maîtrisés, le cas échéant proposer des recommandations pour mieux traiter les risques..

### ***3.3 L'audit interne contribue à la performance de l'entreprise à travers la prévention et la détection de la fraude :***

La fraude est l'un des types de criminalité le plus répandu dans le monde économique, elle est définie comme de la dissimulation et la tromperie intentionnelle à caractère illégale, elle est commise afin d'obtenir un avantage matériel ou immatériel indu. Elle apparaît principalement sous trois formes essentielles : la corruption, le détournement d'actifs, la manipulation des comptes financiers.

Plusieurs études ont conclu l'impact négatif de la fraude sur la performance de l'entreprise, (Mawutor et al., 2019; Muritala et al., 2020; Ogbeide, 2018), bien que le risque de fraude est inévitable et sa suppression demeure difficile, mais sa détection s'impose. Au-delà des contraintes réglementaires plus ou moins fortes selon les pays ou les secteurs d'activité, il devient tout aussi important de prendre conscience de l'existence de risque de fraude, afin de parvenir à le détecter et mieux le maîtriser.

En raison de facteurs tels que la mondialisation et les scandales des entreprises, le rôle des auditeurs s'est considérablement accru, passant d'un rôle de simple auditeur interne à un rôle de consultants internes, conseillers et accompagnateur de confiance, experts en risques, pour aboutir à son rôle dans la prévention et la détection de la fraude.(Kinney et al., 2008)

L'enquête mondiale du CBOK<sup>2</sup> réalisée en 2010, sur la pratique de l'audit interne, a montré que 71% des répondants avaient conduit des investigations sur des fraudes et des irrégularités,

---

<sup>2</sup>Le CBOK (Common Body of Knowledge) est la plus grande étude actuellement menée sur l'audit interne à l'échelle mondiale réalisée par la fondation de recherche de l'IIA. Elle comprend notamment des enquêtes auprès des professionnels de l'audit interne et de leurs parties prenantes. L'enquête mondiale sur la pratique de l'audit interne, qui apporte une vision complète des activités et des caractéristiques de la profession partout dans le monde.

ce pourcentage élevé quant à l'exercice de cette activité s'explique principalement par la crise financière mondiale qu'a eue lieu en 2008.(Araj, 2015)

Dans l'édition 2015 de la même enquête menée auprès de 2 636 auditeurs et responsables audit interne, seulement 29% des répondants considèrent que les activités de l'audit interne liées à la lutte contre la fraude sont créatrices de valeur, ceci peut être expliqué principalement par le manque de formation dans ce domaine, d'ailleurs seul un petit nombre de répondants (4,5%) déclarent avoir bénéficié d'une formation spécialisée dans la lutte contre la fraude.

L'audit interne est directement concerné par la détection et la prévention de la fraude à côté du contrôle interne, En effet d'après l'étude faite par (Coram et al., 2008), les entreprises qui disposent d'une fonction d'audit interne sont plus susceptibles de détecter et d'auto-signaliser les fraudes par détournement d'actifs que les entreprises qui n'en ont pas ou celles qui font l'externalisation de l'audit interne.

Selon le même auteur un contrôle interne efficace va correspondre à un risque de fraude limité. Mais il ne disparaîtra pas pour autant. D'où le rôle de l'audit interne qui de par sa vision globale et son appréciation des processus de l'entreprise à l'occasion des missions d'audit, doit s'assurer d'abord que la direction a examiné son exposition au risque de fraude (Berrada, 2017)et ensuite être plus attentif à la qualité, au fonctionnement et à l'application des dispositifs qualifiés d'insuffisant qui peuvent favoriser toute tentative de fraude.

Selon (Dubis et al., 2009) Les auditeurs internes doivent être attentifs aux signes et aux tentatives de fraude au sein des entreprises. Alors que les auditeurs externes se concentrent plus sur les irrégularités relatives aux états financiers, les auditeurs internes sont souvent mieux placés pour détecter les signes qui précèdent toute tentative de fraude.

En effet, les auditeurs internes font partie du personnel de l'entreprise, ce qui leur permet de mieux comprendre l'entreprise, son contexte, et son système de contrôle. Plus précisément, les auditeurs internes peuvent contribuer à la dissuasion de la fraude en examinant et en évaluant l'adéquation et l'efficacité du dispositif de contrôles internes. Ils peuvent également aider la direction à mettre en place des mesures efficaces de prévention de la fraude.

L'importance qu'une organisation attache à son activité d'audit interne est une indication de son engagement en faveur d'un contrôle interne et d'une gestion des risques (y compris le risque de fraude) efficaces. Les rôles de l'auditeur interne en matière lutte contre le risque de fraude pourraient inclure l'analyse des causes susceptibles de générer des fraudes, l'émission

des recommandations d'amélioration du dispositif de contrôle de la fraude (Dubis et al., 2009), pour les fraudes identifiées l'audit interne doit recueillir les éléments probants et apporter des réponses appropriés (Berrada, 2017).

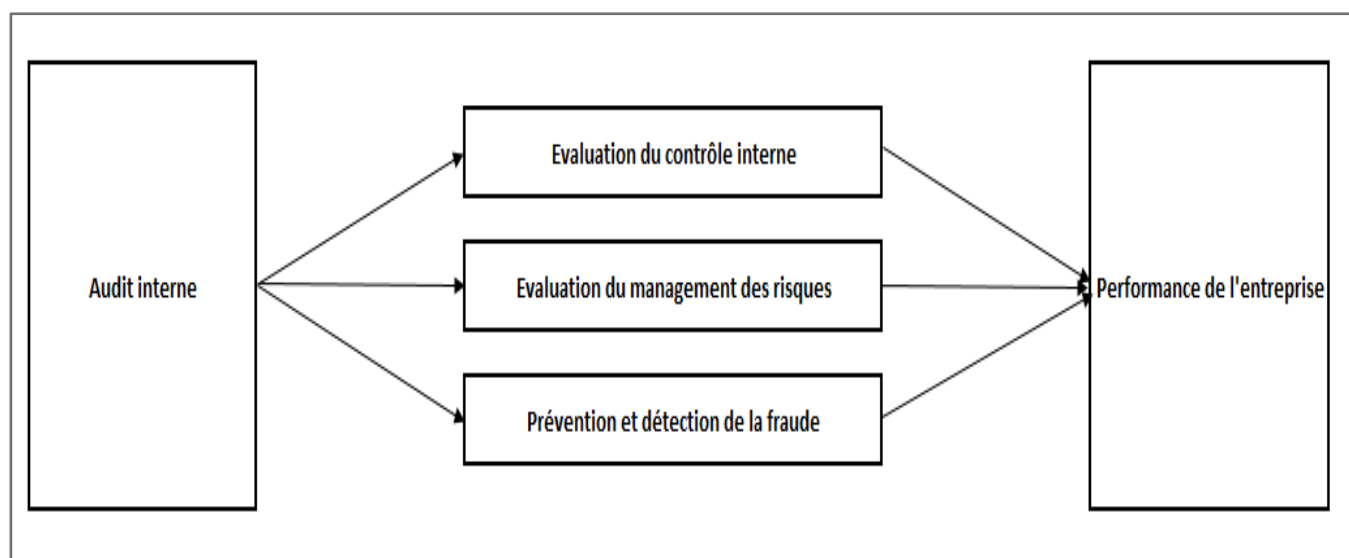
Il apparaît ainsi qu'une mission d'audit de fraude n'est pas comme toutes les autres missions d'audit interne, c'est pourquoi l'audit interne doit acquérir des aptitudes et compétences nécessaires pour mener à bien sa mission, y compris une connaissance des stratagèmes de fraude, des techniques d'enquête et d'investigation (Dubis et al., 2009; Renard, 2010).

(Berrada, 2017) de son côté, a cité quelques qualités et compétences de l'auditeur interne lui permettant d'exercer au mieux sa mission d'audit, notamment l'esprit d'imagination et de créativité, le sens du détail, à ce niveau il précise qu'en matière d'audit de fraude, le seuil de signification n'a pas sa place, la compétence éthique de l'auditeur est aussi un élément important qui traduit sa capacité à résister à toute pression susceptible d'être exercée sur lui.

#### 4. Proposition d'un modèle conceptuel de la relation entre l'audit interne et la performance de l'entreprise

A la lumière de ce qui précède, nous retenons que l'audit interne contribue à la performance de l'entreprise à travers l'évaluation du contrôle interne, l'évaluation du management des risques et la prévention et la détection de la fraude, ainsi notre modèle conceptuel se présente comme suit :

**Figure 1 : Modèle conceptuel de la relation entre l'audit interne et la performance de l'entreprise**



Source : Auteurs

En général il est difficile d'évaluer la contribution des activités de l'audit interne au niveau de l'entreprise due au caractère intangible de son activité et à la difficulté de quantifier son apport. Par ailleurs, nous avons conclu à partir de la revue de littérature, et des études empiriques antérieures, que la fonction d'audit interne contribue à la sauvegarde et à l'amélioration de la performance de l'entreprise à travers les trois aspects à savoir : le contrôle interne, le management des risques et la fraude.

D'ailleurs, l'histoire nous a enseigné que lorsqu'une entreprise s'effondre, il y'a toujours suspicion que le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques ne soient pas efficaces ce qui amène à l'augmentation du risque de fraude interne. Dans ce sens, le rôle de conseil de l'audit interne intervient de manière proactive afin de détecter et prévenir toute défaillance du système ou cas de fraude, en adressant des recommandations pour la maîtrise du système de contrôle interne et de management des risques.

D'un autre côté, le poids et le rôle de l'audit interne sont intimement liés à l'importance et à la position accordée à la fonction au sein de l'entreprise. Dans le sens où, un audit interne qui est considéré comme un consultant et conseiller interne, aide la direction générale et les organes de gouvernance dans le processus de prise de décision, et dans l'atteinte des objectifs organisationnels, il est aussi considéré comme un facteur limitant les comportements opportunistes et toutes tentatives de fraude. C'est une fonction qui fournit au management conseil et assistance afin d'améliorer sa performance.

Par ailleurs, le rôle de l'audit interne dans la performance peut avoir certaines limitations notamment le positionnement organisationnel de l'audit interne ne lui permettant pas de mener à bien ses missions, ou encore le manque de compétence des auditeurs internes ou la qualité des travaux d'audit interne.

## Conclusion

En guise de conclusion, l'audit interne contribue concrètement à la sauvegarde et à l'amélioration de la performance de l'entreprise à travers l'amélioration du dispositif de contrôle interne, d'évaluation des zones de risques/limitation des risques inhérents, d'évaluation de la performance des opérations et des activités, et la détection et la prévention des fraudes.

L'audit interne en tant que fonction interne au niveau de l'entreprise constitue un vrai outil de management au service des entreprises notamment la direction générale et les organes de gouvernance (principalement le comité d'audit). A cet effet son rôle ne se cantonne pas au seul contrôle basique de conformité et de respect des procédures et lois. Il agit en tant que partenaire et conseiller incontournable à travers sa vision globale des processus, et son apport en recommandations et solutions pour remédier aux dysfonctionnements et défaillances de la performance. Il permet également de fournir les informations nécessaires en temps opportun aux différentes parties prenantes, principalement le comité d'audit (pour qui l'audit interne est une source vitale d'information). Dans ce sens, une communication continue doit être instaurée avec l'audit interne afin de parvenir à une certaine congruence et à une meilleure implication proactive de l'audit interne dans les stratégies et objectifs organisationnels.

Par ailleurs la valeur ajoutée de l'audit interne dans toute organisation est conditionnée par un certain nombre de facteurs notamment la compétence des auditeurs internes, le support du management et du comité d'audit. L'audit interne doit également avoir la confiance de l'entreprise (principalement le management et le comité d'audit) afin de mieux répondre à leurs attentes et besoins, laquelle confiance est soutenue par l'instauration d'une bonne assise de culture d'audit interne au sein de l'entreprise partagée par toutes les parties prenantes.

Finalement, bien que les conclusions de ce travail soient intéressantes, elles doivent faire l'objet de confirmation sur le terrain. D'ailleurs, le modèle proposé a avant tout une fonction exploratoire, qui permettra aux autres chercheurs de procéder à une confrontation empirique pour le valider, et pour mesurer l'impact et l'apport contributif de l'audit interne dans la performance de l'entreprise. L'objectif du modèle est donc principalement d'ouvrir la recherche empirique sur l'influence de l'audit interne sur la performance, à d'autres types de questions pouvant en permettre une meilleure compréhension.

Nous avons également constaté quelques évidences à creuser qui impliqueraient que la relation entre l'audit interne et la performance peut être influencée par d'autres paramètres notamment la qualité et l'efficacité de l'audit interne qui constitue une garantie de la fiabilité et la crédibilité des résultats d'audit. L'évaluation de la qualité de l'audit interne représente un domaine de recherche assez récent, contrairement à la qualité de l'audit externe, ainsi les recherches académiques ultérieures pourraient s'interroger sur les critères d'efficacité et de qualité de l'audit interne qui impactent le mieux la création de valeur pour l'entreprise, et qui jouent un rôle clé dans la relation entre l'audit interne et la performance de l'entreprise.



**Bibliographie**

- Abdolmohammadi, M. J., & Usoff, C. A. (2001). *The Assessment of Task Structure, Knowledge Base, and Decision Aids for a Comprehensive Inventory of Audit Tasks*. Greenwood Publishing Group.
- Ahmad, B. O. (2018). The Effect of Internal Audit on Organizational Performance : An Empirical Exploration of Selected Jordanian Banks. *Research Journal of Finance and Accounting*, 9(14), 137–144.
- AL-MATARI, E. M., Al-Swidi, A. K., & Fadzil, F. H. B. (2014). The Effect of the Internal Audit and Firm Performance : A proposed Research Framework. *International Review of Management and Marketing*, January 2016.
- Albrecht, W. S., Howe, K. R., Schueler, D. R., & Stocks, K. D. (1988). *Evaluating the Effectiveness on Internal Audit Departments*. Institute of Internal Auditors.
- Araj, F. G. (2015). Faire face au risque de fraude. In *The Global Internal Audit Common Body of Knowledge (CBOK)*. [www.theiia.org/goto/CBOK](http://www.theiia.org/goto/CBOK)
- Arena, M., & Azzone, G. (2009). Identifying organizational drivers of internal audit effectiveness. *International Journal of Auditing*, 13, 43–60.
- Barac, K., & Staden, M. Van. (2009). The correlation between perceived internal audit quality and defined corporate governance soundness. *African Journal of Business Management*, 3(13), 946–958.
- Becour, J.-C., & Bouquin, H. (2008). *Audit opérationnel : Entrepreneuriat, gouvernance et performance* (Economica).
- Berrada, M. (2017). *L'audit interne tout simplement* (A. challenge Editions (ed.)).
- Candau, P. (1985). *AUDIT SOCIAL. Méthodes et techniques pour un management efficace*.
- Carcello, J. V., Hermanson, D. R., & Raghunandan, K. (2005). Changes in Internal Auditing During the Time of the Major US Accounting Scandals. *International Journal of Auditing*, 9(2), 117–127. <https://doi.org/10.1111/j.1099-1123.2005.00273.x>
- Chaker, S., & Youssef, S. (2018). La relation entre L'audit interne et le comite d'audit. *Revue Du Contrôle de La Comptabilité et de l'Audit*, 794.
- Charreaux, G. (1996). *Vers une théorie du gouvernement des entreprises*.
- Chemingui, M. (2004). *CONCEPTUALISATION ET VALIDATION D ' UNE ECHELLE DE MESURE DE LA QUALITE DES TRAVAUX D ' AUDIT*.
- Cohen, A., & Sayag, G. (2010). The effectiveness of internal auditing : an empirical examination of its determinants in Israeli Organizarions. *Australian Accounting Review*, 54(3). <https://doi.org/10.1111/j.1835-2561.2010.00092.x>
- Colbert, J. L. (2002). Corporate governance : communications from internal and external auditors. *Managerial Auditing Journal*, 17(3), 147–152. <https://doi.org/10.1108/02686900210419930>
- Cooper, B. J., Robertson, P., & Leung, P. (2003). The role of internal audit in corporate governance and management. In *Revista Română de Statistică*. RMIT Publishing.
- Coram, P., Moroney, R., & Ferguson, C. (2008). Internal audit , alternative internal audit

- structures and the level of misappropriation of assets fraud. *Accounting and Finance*, 48(January 2006).
- de Zwaan, L., Stewart, J., & Subramaniam, N. (2011). Internal audit involvement in enterprise risk management. *Managerial Auditing Journal*, 26(7), 586–604. <https://doi.org/10.1108/02686901111151323>
- Dittenhofer, M. (2001). Internal auditing effectiveness : an expansion of present methods. *Managerial Auditing Journal*, 16(8), 443–450.
- Dubis, G. S., Akers, A. D., Jain, P., Morley, L., Phipps, T. M., & Schmidt, R. A. (2009). *Internal auditing and fraud*. The institute of internal auditors.
- Gates, S., Nicolas, J., & Walker, P. L. (2012). Enterprise Risk Management : A Process for Enhanced Management and improved performance. *Management Accounting Quarterly*, January 2012, 26–39.
- Gift, E. (2018). *INTERNAL CONTROL AND FINANCIAL PERFORMANCE OF HOSPITALITY ORGANISATIONS IN RIVERS STATE*. 6(3), 32–52.
- GREENWALD, R. N. (1990). An internal auditor's guide to self management. *The Internal Auditor*.
- Hoyt, R. E., & Liebenberg, A. P. (2008). *The Value of Enterprise Risk Management : Evidence from the U . S . Insurance Industry* (Issue January 2008).
- Hutchinson, M. R., & Zain, M. M. (2009). Internal Audit Quality, Audit Committee Independence, Growth Opportunities and Firm Performance. *Corporate Ownership and Control*, 7, 50–63.
- Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne, (2017).
- Kinney, W., Weber, C., Busch, J., & Eckes, P. (2008). Internal Audit Handbook. In *Internal Audit Handbook*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-540-70887-2>
- KINYUA, J. K. (2016). *EFFECT OF INTERNAL CONTROL SYSTEMS ON FINANCIAL PERFORMANCE OF COMPANIES QUOTED IN THE NAIROBI SECURITIES EXCHANGE*.
- Lansdown, R. (1989). Audit and accountability. *Journal of the Royal Society of Medicine*, 82(November), 692–693.
- Mandzila, E. E. W. (2015). *La contribution du controle interne et de l'audit au gouvernement d'entreprise*.
- Mawutor, J. K. M., Enofe, P. A., Embele, K., Ndu, A. R., & Awodola, O. E. (2019). Fraud and Performance of Deposit Money Banks. *Accounting and Finance Research*, 8(2). <https://doi.org/10.5430/afr.v8n2p202>
- Messier, W. F., & Schneider, A. (1988). A hierarchical approach to the external auditor ' s evaluation of the internal auditing function \*. *Contemporary Accounting Research*, 4(2), 337–353.
- Mikol, A. (2009). *Formes d'audit* (COLASSE (ed.); Economica).
- Moore, G., & Ronen, J. (1990). External audit and asymmetric information. *Auditing: A Journal of Practice and Theory*.

- Mpakaniye, J. P. (2017). The Effect of Internal Audit on the Performance of Decentralized Entities in Rwanda. *SSRN Electronic Journal*, May. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3051075>
- Muritala, T., Mufta, I., Olatanwa, A., & Abdurashheed, Y. (2020). FRAUD AND BANK PERFORMANCE IN NIGERIA – VAR GRANGER CAUSALITY ANALYSIS. *Financier Internet Quarterly*, 16(1), 20–26. <https://doi.org/10.2478/fiqf-2020-0003>
- Noubbigh, E. (2010). *Impact de la gouvernance et de l'audit sur la performance de l'entreprise*.
- Nyakundi, D. O., Nyamita, M. O., & Tinega, T. M. (2014). Effect of internal control system on financial performance of small and medium scale business enterprises in Kisumu City Kenya. *International Journal of Social Sciences and Entrepreneurship*.
- Ogbeide, S. O. (2018). Empirical assessment of frauds on the financial performance of banking sector in Nigeria. *International Journal of Research Studies in Management*, May. <https://doi.org/10.5861/ijrsm.2018.3007>
- Omolay, K. emmanuel, & Jacob, R. (2017). The Role of Internal Auditing In Enhancing Good Corporate Governance Practice in an Organization. *International Journal of Accounting Research*, 06(01), 1–8. <https://doi.org/10.4172/2472-114x.1000174>
- Pinto, J., Pereira, A. C., Imoniana, J. O., Reinaldo, M., & Peters, S. (2014). Role of internal audit in managerial practice in organisations. *African Journal of Business Management*, 8(2), 68–79. <https://doi.org/10.5897/AJBM2013.7218x>
- Raffegau, J., Dubois, F., & Menonville, D. de. (1992). *L'audit operationnel*.
- Reding, K. F., Sobel, P. J., Head, M. J., & Salamasick, M. (2013). *Manuel d'audit interne : améliorer l'efficacité de la gouvernance, du contrôle interne et du management des risques* (3eme édit). Eyrolles.
- Renard, J. (2010). *Théorie et pratique de l'audit interne* (7eme édit). Eyrolles. <http://repositorio.unan.edu.ni/2986/1/5624.pdf>
- Rezaee, Z. (1996). Improving the quality of internal audit functions through total quality management. *Managerial Auditing Journal*, 30–34.
- Richard, P. (1993). Measuring Internal Audit Performance. *Australian Accountant*.
- Rittenberg, L. E. (1994). *Auditing: Concepts for a Changing Environment (The Dryden Press Series in Accounting)*. Harcourt School.
- Roth, J. (2000). *Best practices: value-added approaches of four innovative auditing departments*. The institute of internal auditors.
- Roth, J. (2002). *Adding Value: Seven Roads to Success*. Institute of Internal Auditors.
- Sarens, G., & De Beelde, I. (2006). Building a research model for internal auditing: Insights from literature and theory specification cases. *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*, 3(4), 452–470. <https://doi.org/10.1504/IJAAP.2006.011206>
- Schneider, A. (1970). Selecting and Developing Internal Auditors. *The Internal Auditor*.
- Tseng, C. (2007). *Internal control, Enterprise Risk Management, and Firm Performance*.
- Weill, M. (1999). *L'AUDIT STRATEGIQUE. Qualité et efficacité des organisations* (AFNOR)

(ed.)).

Wruck, K. H. (1994). Financial policy , internal control , and performance Sealed Air Corporation ' s leveraged special dividend. *Journal of Financial Economics*, 36, 157–192.

Yaich, M. (2011). *Le pilotage du sytème de controle interne : démarche, outils et role de l'expert comptable*.

## **Performance et décision déléguée**

## **Performance and delegate decision**

**HASNAE Boujadaa**

Doctorante en science de gestion à la FSJES

Université Mohammed premier Oujda

Laboratoire universitaire de recherche

des instruments de gestion et des outils de recherche

## Résumé

Au Maroc le système d'évaluation des performances est peu étudié. Il existe peu d'informations sur l'Architecture Organisationnelle des banques dite coopératives. Comment sont pilotées les agences bancaires ? Quelles sont les spécificités en fonction des droits décisionnels alloués au niveau des agences ? Cette étude empirique se propose de répondre à ces questions.

**Mots clés :** Architecture organisationnelle ; indicateurs de performance ; décentralisation, banques coopératives ; décision déléguées.

## Abstract

In Morocco, the performance evaluation system is little studied. There is little information on the Organizational Architecture of so-called cooperative banks. How are bank branches managed? What are the specificities according to the decision-making rights allocated at the agency level? This empirical study sets out to answer these questions.

**Keywords:** Organizational architecture ; performance indicators ;decentralization, cooperative banks ;delegated decision-making.

## Introduction

La crise financière mondiale de 2008, qui a frappé le secteur de l'industrie financière, à pousser les autorités publiques nationales et mondiales à instaurer de nouvelles réglementations pour tenter d'éviter une telle crise. De nouvelles règles prudentielles vers un Bâle III ont été mises en œuvre pour tenter d'éviter le pire. La structuration et le fonctionnement des banques ainsi que leurs modes de gouvernance se trouvent modifier,

L'approche du secteur bancaire marocain montre une diversité des établissements bancaires. Chacun de ces banques adopte une approche de gestion différente soit une forme décentralisée ou centralisée. Cependant les dites mutualistes ou coopératives se sont plus penchées vers une forme de gestion plutôt décentralisée, par contre les banques dites commerciales adoptent une forme de gestion centralisée.

D'après les études menées sur les banques de forme coopératives (banque de détail), l'évolution des outils de gestion au niveau de l'agence affecte les processus de centralisation ou décentralisation engagés. C'est ainsi que les outils de gestion de la relation clients sont d'avantage implantés dans l'agence et sont utilisés de façon autonome, toutefois ils ne sont pas identiques d'un établissement à l'autre, voir dans le même établissement.

Les mécanismes d'incitation et de contrôle des employés des banques sont fréquemment pointés du doigt, Le lien entre les rémunérations et la prise de risque de ces employés est posé. Cet aspect est important pour étudier la cohérence du système. Comment sont pilotées les agences bancaires ? Quelles sont les spécificités en fonction des droits décisionnels alloués au niveau des agences ?

Cette recherche vise à identifier les mécanismes d'allocation des droits décisionnels dans les banques et à déterminer leur spécificité par rapport aux autres entreprises des autres secteurs afin de mieux appréhender l'architecture organisationnelle des banques coopératives. Pour pouvoir réfléchir sur l'efficacité relative de leur système de délégation de décision ainsi que leur système d'incitation et de contrôle.

Après avoir exposé, à partir d'une revue de littérature et par le biais de la théorie de l'architecture organisationnelle, la relation entre système de délégation et mécanisme d'incitation et de contrôle et la performance des banques. Nous présenterons la méthodologie et les résultats de l'étude empirique visant à dresser un état des lieux des systèmes de délégation et des pratiques de contrôle et d'incitation des banques en comparant deux banques de même catégorie



## 1. L'architecture organisationnelle dans les banques

La théorie de l'architecture organisationnelles'articule sur deux dimensions majeures : l'allocation des droits de décision à l'intérieur de l'organisation et le système de contrôle et d'incitation mise en place par la hiérarchie. Les fondateurs qui ont constituer les bases de cette théorie Fama et Jensen (1983), Jensen et Meckling (1976, 1992), mettent l'accent sur l'utilisation optimale de la connaissance, proposant une théorie qui repose sur les droits d'allocation de la décision qui entraîne une répartition des droits décisionnels entre les droits de gestion de la décision, comprenant les droits d'initier et de mettre en œuvre l'allocation des ressources, et les droits liés au contrôle de la décision qui incluent la ratification et la surveillance des décisions. La théorie de l'architecture organisationnelle est une théorie du contrôle appliqué à la gestion des organisations.

Fama et Jensen modélise le processus de décision dans les organisations en quatre phases: la phase d'initiative et de mise en œuvre qui forme la fonction gestion de la décision :

- L'initiative correspond à l'émission de propositions concernant l'utilisation des ressources et la structure des contrats.
- La mise en œuvre est associée à l'exécution des décisions ratifiées.

La phase de ratification et surveillance qui sont regroupé pour former la fonction de contrôle de la décision :

- La ratification porte sur le choix des propositions à mettre en œuvre.
- La surveillance se traduit par la mesure de performance des agents et les décisions de récompense et de sanction.

Les niveaux hiérarchiques supérieurs ne peuvent pas traiter tous les flux informationnels et deviennent incapables de prendre des décisions efficaces. Le choix d'allocation partielle ou totale des droits de décision au niveau inférieure de la hiérarchie s'avère nécessaire. Cependant cette solution entraîne des coûts supplémentaires d'incitation, de contrôle et de coordination. Au niveau du secteur bancaire accorder des crédits suppose une relation qui s'appuie sur la collecte d'informations par le chargé de clientèle. Ces informations sont difficilement vérifiables par les niveaux hiérarchiques les plus élevé. Toutefois accroître le contrôle en séparant la fonction d'allocation de capital et celle de collecte d'informations peut

être la solution au problème. Le coût de transfert de la connaissance spécifique augmente avec la taille et la complexité organisationnelle. Le faible nombre de niveaux hiérarchiques et le cumul des deux fonctions de directeur et de chargé de clientèle font que les coûts de contrôle et d'agence sont moins importants.

Les agences bancaires appartiennent à un réseau de distribution où le groupe bancaire, qui est une organisation verticale où le pouvoir décisionnel est centralisé car c'est la direction générale qui décide de l'assortiment des produits, de la localisation, et de la dotation en ressources de chaque agence, de plus, la direction générale est l'employeur de l'ensemble des salariés travaillant dans le réseau. L'activité des agences bancaires se caractérise par son aspect multidimensionnel, elles emploient de multiples ressources pour générer de multiples résultats. Le profil des salariés change, au niveau de l'agence bancaire il est exigé du salarié qu'il entretienne une relation personnalisée avec le client et qu'il maîtrise des aspects financiers de plus en plus complexes.

La performance des agences bancaires dépend de la capacité des chefs d'agences à prendre les bonnes décisions concernant les facteurs qui se trouvent sous leur contrôle, mais aussi du pouvoir de décision qui leur est délégué.

La performance individuelle des employés est difficile à mesurer c'est la raison pour laquelle il faut que les objectifs et les mesures stratégiques et financières se traduisent en action individuelle afin de faire prendre conscience aux employés que leurs actions influencent celle des autres, ce qui aura pour effet d'aligner les efforts d'amélioration individuels sur celle de l'entreprise dans son ensemble (Kaplan et Norton 1996).

Il n'est pas toujours possible pour le principal d'observer et de surveiller entièrement les activités de l'agence. De plus, la délégation de pouvoir de décision et l'instauration d'un système de contrôle peuvent être incomplètes pour surveiller ce dernier. Ces incomplétudes étant sources d'inefficacité, l'organisation doit mettre en place une structure incitative optimale à fin de les réduire. De plus d'après Charreaux (2009), il y a une relation d'interdépendance entre les mesures de performance utilisées et le système incitatif.

Une agence performante est une organisation qui répartit les droits de décision en vue de mettre à la disposition du gestionnaire l'information pertinente à la prise de décision. La

délégation des pouvoirs entre les différents niveaux hiérarchique au sein de l'agence fait en sorte que l'information soit disponible et utilisée au niveau décisionnel ou elle est la plus pertinente. De ce fait, l'asymétrie est déminée en raison d'une meilleure circulation de l'information entre d'une part, les agents et les gestionnaires et les gestionnaires et les dirigeants d'autre part. La conception et la mise en œuvre d'un système de contrôle permette à l'agence de mesurer ses résultats et de s'assurer que la finalité de ces actions est en accord avec les objectifs. Le chef d'agence peut ainsi, s'assurer de la finalité de ces actions est en accord avec les objectifs qui lui auront été assignés.

Les systèmes de contrôle et renforcés par des systèmes de mesure de la performance et des systèmes d'incitations. Ces systèmes vont faciliter la collaboration entre les individus ainsi que la diffusion des connaissances nécessaires pour une prise de décision pertinente.

Selon J. A. Brickley et al. (1997) « ...une architecture organisationnelle efficace est une architecture qui non seulement alloue l'autorité décisionnelle aux individus qui détiennent l'information pertinente, mais qui garantit que les décideurs sont soumis au système incitatif approprié pour prendre les décisions qui créent de la valeur ». La cohérence et la complémentarité entre un système d'évaluation et de mesure de performance et un système d'incitation, équilibrant entre la mesure de performance et les sanctions et récompenses correspondant, détermine le niveau d'efficacité organisationnel.

Les travaux de Merchant (1985), Ouchi (1979) et La Villermois (1999), mettant en avant l'existence de trois modèles de contrôle : sur les résultats, sur l'action et sur le contrôle personnel. Ces trois modèles correspondent à des objectifs différents : atteindre un standard quantitatif ou qualitatif, obtenir un comportement précis ou obtenir des corrections rapides.

Pour Ouchi le contrôle par le marché, la bureaucratie et par le clan sont les solutions alternatives pour obtenir « la coopération entre des individus qui poursuivent des objectifs partiellement divergents ».

Au niveau de l'unité au sein de l'organisation le contrôle par le marché peut être utile si les unités sont considérées comme des centres de profit, dans ces unités la direction examine leurs recettes et leurs coûts pour comparer leurs performances relatives (dans notre cas l'unité représente l'agence bancaire).

Le contrôle bureaucratique que l'on retrouve dans le contrôle des comportements, fait référence à un ensemble de règles, procédures et processus de supervision des comportements. Le contrôle par la bureaucratie s'assure de la redistribution des individus en fonction de leurs conformités aux règles établies (dans les activités de crédit bancaire il existe un score attribué aux clients dont dépend la décision d'octroi de crédit).

Pour le contrôle clanique Ouchi considère que les comportements des individus au sein de l'organisation est influencé par les valeurs, normes et attentes de l'organisation. Il suppose que les individus doivent être socialisés pour qu'ils internalisent les valeurs, les objectifs et la culture de l'organisation, qui les conduit au niveau de performance visé. Cette forme de contrôle nécessite une implication élevée de la part des membres qui sacrifie la plupart de leurs temps au profit de la socialisation.

Selon Ouchi toutes les organisations adoptent une combinaison de ces trois formes de contrôle, cependant il en a une qui prédomine.

## **2. De la performance de l'agent à la performance de l'agence :**

Un système de mesure de la performance est un processus par lequel l'organisation s'assure que les résultats obtenus par les employés correspondent aux objectifs qui leur ont été assignés. La mesure de la performance peut ne pas être évidente étant donné qu'il existe des aspects mesurables et non mesurables des objectifs poursuivis et que certains de ces aspects ne peuvent être évalués que de manière qualitative. Le choix de la mesure de la performance dans notre cadre théorique est fortement lié à la difficile observabilité des actions de l'agent.

La performance d'une organisation constitue un indicateur important de la compétence de ses gestionnaires, la performance individuelle a également toute son importance, mais il peut être difficile de mesurer celle-ci dans certaines situations. Il n'est pas toujours possible de surveiller entièrement les activités de l'agent. La délégation du pouvoir de décision et l'instauration d'un système de contrôle peuvent être incomplètes pour surveiller ce dernier. Ceci étant source d'inefficacité l'organisation doit mettre en place une structure afin de les réduire. D'après Charreaux (2009) il y a une relation d'interdépendance entre les mesures de performance utilisées et le système incitatif. Il s'agit de lier la richesse de l'agent (la rémunération du dirigeant ou des salariés) à la richesse de l'organisation.

### 3. Risques opérationnels et délégation des pouvoirs au sein des banques :

Le secteur bancaire définit et formalise précisément les règles de délégation, chaque agent se voit confirmer par écrit les limites et les modalités de ses délégations. Ce caractère formel des règles de délégation va permettre de tester l'impact de l'architecture organisationnelle sur les comportements des agents. Le secteur bancaire se caractérise par la coexistence d'un grand nombre de délégataires (directeurs d'agences, conseillers de clientèle, analystes de crédit au siège) ce qui permet d'espérer pouvoir dégager des tendances comportementales construites.

Le risque opérationnel se définit selon Bâle II comme « le risques de pertes dues à l'inadéquation ou à la défaillance de processus internes dues au personnel ou aux systèmes ainsi que celles dues aux événements extérieurs ». Il recouvre aussi bien les risques inhérents au facteur humain (fraudes, erreurs, etc.) que ceux liés aux procédures internes (failles dans les procédures de contrôle interne, systèmes d'information défectueux, etc.) ou même des risques complètement externes aux banques tels que les catastrophes naturelles.

Le secteur bancaire et particulièrement concerné par le risque humain, dans la mesure où la principale source de création de valeur dans les banque et le facteur humain. Les risques humains sont spécifiques dans la mesure où ils sont liés à l'usage d'une ressource douée d'une volonté propre, dotée d'une stratégie personnelle qui peut diverger de celle de son employeur (Crozier & Friedberg, 1977). Le risque opérationnel lié au facteur humain est la conséquence de la délégation à l'intérieur des organisations. Il résulte de l'attribution du pouvoir d'action aux détenteurs de l'information.

L'analyse du risque ne peut se faire indépendamment de la nature des services financiers rendus. Il devient indispensable de bien délimiter le périmètre des risques analysés afin de mettre en évidence les activités exposées au risque opérationnel dans les banques de détail. Le choix d'une architecture organisationnelle est crucial ; ce qui plaide pour un double ancrage du risque opérationnel, un ancrage comportemental et un ancrage organisationnel. La délégation crée des espaces de discrétion favorables à la construction par l'acteur d'une logique opposable à la logique d'action de l'organisation.

#### 4. Méthodologie :

On vise à mieux connaître les différents éléments de l'architecture organisationnelle des deux banques choisies. Les banques de nous avons choisies sont toutes des banques coopératives intervenant sur les marchés des particuliers, des professionnels et des entreprises. Il s'agit de banques de taille comparable qui proposent des produits similaires. Nous allons essayer de cerner le niveau de délégation des pouvoirs de décision accordés au directeur d'agence en matière du niveau de délégation concernant le processus d'accord de crédit ; la marge de manœuvre des prêts, pourcentage des prêts en délégation.

Dans le cadre de la prise de décision nous tenterons d'évaluer les pratiques de contrôle et la capacité des directeurs d'agence à s'autocontrôler et piloter leurs activités. Nous nous intéressons également à l'intensité des contrôles internes à savoir les inspections et les visites d'audit du fait que la hiérarchie est la première source de contrôle dans les banques. Nous essaierons d'analyser le lien entre fréquence de contrôle et le niveau de marge de manœuvre accordés au directeur d'agence. Ainsi que les pratiques d'incitation en matière de rémunération et de sanctions dans ce cadre.

Au final nous tenterons d'évaluer l'impact de la délégation des pouvoirs de décision sur le comportement de l'agent étudié et les risques opérationnels qui en découlent, et la relation entre performance de l'agence et la performance de l'agent dans le cadre de la théorie de l'architecture organisationnelle.

Le recueil des données a été effectué par une enquête par questionnaires réalisée auprès de 30 agences bancaires de classement confondu. Les choix organisationnels en matière de rémunération ou de contrôle sont différents d'un établissement à l'autre. Ainsi, les questions ont porté sur les marges de manœuvre disponibles lors de l'octroi de crédit, les modes de rémunération, la nature et la fréquence des contrôles. Nous nous intéressons à des individus exerçant les mêmes activités en termes de délégation sur les prêts, de gestion du personnel. L'approche est essentiellement qualitative et doit permettre de donner une indication globale du phénomène observé. En effet, il est moins possible dans ce contexte d'obtenir des informations très précises auprès de l'ensemble des répondants. La forme décentralisée de l'organisation est appréhendée au travers des droits décisionnels alloués au niveau de l'agence bancaire.

Comme nous avons mentionnée plus haut selon Jensen et Meckling (1983), les droits décisionnels se décomposent en droit de prendre des décisions et en droits de gérer les décisions. Cette distinction est observée au niveau de l'agence bancaire ; Le droit de prendre des décisions est affirmé par le responsable d'agence à la délégation qui lui est accordée sur les dossiers de crédit. Ce droit peut être limité par l'existence d'un plafond des montants maximum d'engagement sur les prêts. Le droit de gérer les décisions (contrôle) concerne le suivi budgétaire de l'agence, le suivi des tableaux de bord, la gestion des crédits accordés. Nous retenons aussi la fréquence des contrôles internes par inspections et audits. Dans ce cadre, nous supposons que les contrôles sont d'autant plus fréquents que la marge de manœuvre est faible. Les standards de performance au niveau de l'agence concernent à la fois l'agence elle-même, mais aussi le groupe d'agence auquel appartient l'agence.

## 5. 1'analyse des données

### 5.1. L'évaluation de la performance

Le système d'évaluation des performances des banques est influencé par la réglementation du secteur. Les agences bancaires disposent d'outils relativement perfectionnés, dans le suivi de leur clientèle ainsi que dans le suivi de leurs objectifs. Les standards de performance, dans les banques de détail. Au terme des entretiens passés les directeurs d'agence ont affirmé que en matière de crédit la notion de performance est dépendante des provisions passées sur les crédits accordés. Il est apparu que un système de délégations performant et celui basé sur une sélection des emprunteurs solvables par les directeurs d'agences. De ce fait les banques ayant un système de délégation efficace sont ceux qui ont de faibles provisions par rapport aux crédits distribués.

**Tableau 1** : ratios financiers des banques étudiées

	Banque A	Banque B
PNB (M)	10 987	9952
Coût de risque	87	256
Total concours (M)	301 584	160 256
Coût de risque/ total concours	0.028	0.15

En comparant les deux banques il apparaît que le coût de risque et les volumes des concours représentent une large différence. Le coût de risque de la banque A est significativement

inférieur de la banque B. cela peut conduire à conclure que le système de délégation de la banque A incite les directeur d'agence aune meilleur sélection des emprunteurs solvable.

## 6. Les mécanismes de motivation dans les banques

### 6.1. les systèmes de motivation

Dans l'optique de l'architecture organisationnelle, on observant les pratiques d'incitations et de rémunération, qui peuvent intégrer des techniques de rémunérations diversifié (JEN 86). En effet, pour inciter l'agent à réaliser les objectifs fixés par le siège. Etant donné que l'un des principaux objectifs de la banque est d'accorder des crédits avec un niveau de risque acceptable, il est intéressant de s'interroger sur les pratiques d'incitations pratiquer par les banques en matière de prime accordée sur la base de la qualité de crédit décidé par le directeur d'agence.

D'après les réponses des agents interviewés sur l'ensemble des banques objet de l'étude tous les directeurs d'agence été d'accord que aucune banque ne pratique des systèmes de primes sur la base de la qualité des décisions de crédits prise par le chef d'agence.

Sur la base des trois banque étudiées aucune des banques ne pratique des système de prime sur la qualité des décisions de crédit prise par les directeurs d'agence, en tenant comptes que ces banque présente un coût de risque faible. Même-ci l'étude de cas bancaire n'a pas permet de de vérifier l'efficacité des systèmes de primes mais d'autre part elle a permet d'observer les décisions déléguées aux directeurs d'agence en matière de crédit peuvent être de qualité contenus l'absence de système de primes.

### 6.2. Les mécanismes de surveillance :

#### 6.2.1. l'efficacité des systèmes de surveillance

##### 6.2.1.1. perceptions par l'agent

À côté du système d'incitation l'architecture organisationnelle insiste sur un système de surveillance pour s'assurer que l'agent œuvre dans l'intérêt de l'agence. Observant saintement le système de surveillance dans le cas bancaire.

Le tableau 2 : regroupe l'avis de 30 agents œuvrant dans les trois banques étudiées.

	Banque A	Banque B	Banque C
Proportion des agents qui ont affirmé que le système de surveillance de leur banque est efficace	91%	81%	83%



Sur la base des avis des agents sur l'efficacité du système de surveillance de leur banque la majorité ont confirmé l'efficacité des systèmes de surveillance pratiquée par leur établissement. Toutefois, nous avons observé que la perception de l'efficacité de système de surveillance par les agents de la banque est différente de l'efficacité réelle d'un système de surveillance.

#### 6.2.1.2. Comportement de l'agent et réglé de contrôle

Nous souhaitons à présent s'interroger sur l'impact des règles de surveillance sur les comportements des agents faisant objet de l'étude d'une même banque. S'assurent qu'on est bien dans une relation agent (chef d'agence) et mandant (le siège) ; comme dans les autres banques le siège organise régulièrement pour chaque agence des contrôles pour les nombres des comptes en dépassement, dans le but de s'assurer que le chef d'agence œuvre bien pour l'intérêt de sa banque en veillant sur le respect des clients de leur autorisations de découverts.

**Tableau 3** : proportion des clients en dépassement

	Marché des professionnels
Proportion des comptes en dépassement Sur les 30 agences sélectionnées	8.2%
Directeurs d'agence classé A : Proportion des comptes en dépassements	5.1%
Directeur d'agence classé B : Proportion des comptes en dépassements	6.7%
Directeurs d'agence classé C : Proportion des comptes en dépassements	9.8%

On se focalisant sur les clients professionnels dont le découvert est supérieur au montant autorisé. Il apparaît des écarts significatifs dans les taux de dépassements selon les catégories de directeurs d'agence. Nous observons un écart important de la moyenne des dépassements entre les directeurs d'agences de classe A (5.1%) et les directeurs d'agence de classe B (9,8). Nous observons que l'implication de ces agents en gestion des dépassements autorisés est très variable et dépend de l'agent.

Nous observons également que, quel que soit le niveau de délégation de pouvoir de décision, les contrôles sont effectués dans les différentes catégories d'agence selon les mêmes

périodicités. Cela montre que c'est l'obligation commune des établissements de répondre aux contraintes réglementaires en matière de gestion des risques.

Le système de délégations et le comportement des agents

### 6.3. Comparaisons des modalités de délégations des trois banques étudiées

A côté du système d'incitation et du système de surveillance, le système de délégation mis en œuvre des règles et des normes qui régissent le comportement de l'agent

Tableau : modalité de délégations des deux banques

	Banque A	Banque B
Montant des délégations des directeurs d'agences	Montants de délégations importants 79% des délégations prise par le directeur d'agence	Montants de délégations réduits : 40% des décisions prise par le directeur d'agence
Comment le montant des délégations d'un directeur d'agence est-il décidé ?	Le montant de délégations du directeur d'agence est décidé sur la base de classement de l'agence (A, B et C)	Tous les directeurs d'agence en le même montant de délégation

En observant les deux banques il apparaît que la banque A attribue une marge de manœuvre plus importante que la banque B, qui attribue une marge de manœuvre beaucoup plus réduite. Il apparaît également que la banque accorde les montants de délégation à chaque directeur d'agence sur la base de classement de l'agence et ses compétences personnelles. Par contre l'autre banque accorde les mêmes montants de délégation à tous les directeurs d'agence, toutefois la délégation basée sur le classement de l'agence et le classement de l'agent semble plus efficace.

### 6.4. Le rôle du score dans la décision déléguée

Sur les questions posées au directeur d'agence en ce qui concerne le rôle de score informatique attribuer aux emprunteurs dans le cadre des décisions déléguées. Les directeurs d'agence des deux banques en répondent que les décisions de crédit ne peuvent être décidées que si le système a émis un score favorable. Toutefois il apparaît que dans la banque A ayant le meilleur coût de risque, le directeur d'agence ne peut décider d'un crédit que si le système a attribué un score favorable au client qui définit la qualité des emprunteurs. Ainsi dans le cadre de crédit bancaire le directeur d'agence en qualité d'agent a le droit d'initiation et de ratification de décision tandis que le siège en qualité de mandant dispose de droit de contrôle et de surveillance. Il apparaît que dans le cas bancaire le contrôle s'exerce au moment de la décision.

## Conclusion

Au Maroc l'architecture organisationnelle des banques est un domaine encore peu étudié. Au niveau de l'un des piliers majeurs de la théorie de l'architecture organisationnelle qui est le système de délégations des décisions, Il existe une grande diversité des variables rendant compte des pouvoirs de délégation accordés au niveau des agences. Au niveau des variables liées à l'obtention d'un crédit, une très nette différence apparaît. Cependant on peut retenir que les dirigeants des banques régionales accordent plutôt plus de pouvoir de délégation aux responsables d'agences. Cela se traduit par une plus large délégation sur les prêts, une fréquence relative des contrôles en général, les responsables d'agence des banques sont attentifs aux standards financiers. Ayant une plus large autonomie sur la conduite de leurs activités, ils sont davantage évalués sur leurs résultats que sur le comportement et il semble exister une pratique assez développée de contrôle mutuel.

L'analyse de la situation des règles de délégation sur le comportement des agents a montré que le système de délégation est essentiellement limité par un plafond qui a montré finalement que c'est contre-productif au fait qu'il ne laisse au directeur d'agences que peu de possibilité de décider des concours en les limitant seulement aux petites entreprises qui représentent un niveau de risque plus élevé. Toutefois les banques qui ont des montants de délégations défèrent selon l'agent et ses aptitudes en reflètent un coût de risque plus faible.

Enfin l'étude de cas bancaire a montré que l'efficacité des systèmes de délégation impose à l'agent avant de pouvoir décider de l'octroi d'un crédit de bénéficier d'un score informatique qui peut être considéré comme une clé de la décision. Dans ce cas le contrôle est pratiqué à la source de la décision.

**Bibliographie**

- BATAAC Julien, MAYMO Vincent, « Les nouveaux outils de pilotage dans les banques », *Revue française de gestion*, 2009, n°191.
- BOUAISS Karima, « réglementation Bâle II et architecture organisationnelle : le cas du groupe banque populaire », *Vie et sciences de l'entreprise*, vol 2010/1, N 183-184.
- CHARREAUX Gérard, « la théorie positive de l'agence : positionnement et apports », *Revue d'économie industrielle*, volume 92, 2édition, 2000.
- CHARREAUX Gerard, « *les grands auteurs en théorie des organisations : Michael Jensen : la théorie positive de l'agence et ses applications à l'architecture et à la gouvernance des organisations* », cahier du FARGO centre de recherche en finance, architecture et gouvernance des organisations, 2005, N 1041203.
- LAMARQUE Eric et TCHUIGOUA Hubert Tchakoute, « la gestion des risques opérationnels dans les institutions de micro-finance : une approche exploratoire », *Saving and Development*, Vol.33, N°3, 2009.
- MARSAL Cristine, « l'évaluation des performances et le degré d'autonomie des acteurs locaux : le cas des banques de réseaux », HAL l'archive ouverte pluridisciplinaire, alshs-00460240, 2010.
- MARSAL Christine, « Bâle II et standardisation du processus de décision », Colloque IFRS-Bâle- Solvency, IAE de Poitiers, Laboratoire CEREGE, 2014.
- MARSAL Christine, « La mobilisation des outils de contrôle de gestion et la socialisation des administrateurs : le cas d'une banque coopérative », *Recherches en Sciences de Gestion*, 2016, N° 116, p. 77-99.
- ROSIMERI Carvalho da Silva « les nouveau mécanismes du contrôleorganisationnel » *cadernos ebape.br*, volume 1, numero 2, decembre 2003.
- BOUSSAADA Rim « l'inpact de la gouvernance bancaire et de la relation bancaire sur le risque de crédit : cas des banques tunusuennes », thèse de doctorat, soutenue en 2012.

**La Performance Sociétale comme mesure de la Responsabilité  
Sociétale des Entreprises au Maroc**

**Social Performance as a measure of Corporate Social  
Responsibility in Morocco**

**DINIA Mohammed**

Enseignant chercheur

FJES Rabat-Souissi

Université Mohammed V Rabat -Maroc

Laboratoire d'Analyse Economique et Modélisation

Maroc

**m.dinia@um5s.net.ma**

**LOUIZI Khadija**

Doctorante

FJES Rabat-Souissi

Université Mohammed V Rabat -Maroc

Laboratoire d'Analyse Economique et Modélisation

Maroc

**khadija.louizi@um5s.net.ma**

## Résumé

L'engagement des entreprises marocaines sur le chemin de la Responsabilité Sociale des Entreprises et l'application de ses pratiques dans les domaines sociaux et environnementaux s'est accompagné par un nouveau concept qui est la Performance Sociale des Entreprises. L'intérêt que nous portons ici est la prise en compte de la performance sociétale lors de la mesure de la performance globale de l'entreprise. Théoriquement, la Performance, notamment celle sociétale est largement traitée par de nombreux théoriciens en la liant à la RSE. Empiriquement, cette recherche s'est basée sur l'analyse que mène le groupe VigeoEiris pour éclairer la performance sociétale (sociale et environnementale) des entreprises labélisées RSE. Cet article a pour objectif principal d'étudier la performance sociale comme indice de calcul de la responsabilité sociale pour le cas du Maroc, notamment les grandes entreprises labélisée RSE. Une nation où la publication des rapports sociaux et environnementaux est très restreinte, en comparaison avec les autres pays émergents.

**Mots clés :** Performance Sociétale de l'Entreprise ; Responsabilité Sociétale de l'Entreprise ; Maroc ; Développement durable ; Mesure

## Abstract

The commitment of Moroccan companies on the path of Corporate Social Responsibility and the application of its practices in the social and environmental fields has been accompanied by a new concept which is Corporate Social Performance. Our interest here is to take societal performance into account when measuring the company's overall performance. Theoretically, performance, in particular societal performance, is largely treated by many theorists by linking it to CSR. Empirically, this research was based on the analysis carried out by the VigeoEiris group to shed light on the societal (social and environmental) performance of CSR-labelled companies. The main objective of this article is to study social performance as an index for calculating social responsibility in the case of Morocco, in particular the large companies labelled CSR. A nation where the publication of social and environmental relations is very limited, in comparison with other emerging countries.

**Keywords :** Corporate Social Performance, Corporate Social Responsibility, Morocco ; Sustainable Development ; Measure

## Acronymes:

AA : Accountability (redevabilité) et Audit

CGEM : Confédération Générale des Entreprises Marocaines

DD : Développement Durable

ESG : Economique, Sociale et Gouvernance

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economiques

PME : Petite et Moyenne Entreprise

PSE : Performance Sociétale de l'Entreprise

RSE : Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

SS : Sensibilité Sociale

SH : Stakeholders

VE :VigeoEiris

## Introduction

A l'ère du développement durable, la prise en considération des dimensions économiques, sociales et environnementales par les gouvernements des pays émergents est devenue un besoin urgent. Afin de gérer les risques liés à ces dimensions, le monde des affaires a assisté à l'apparition d'un nouveau concept connu sous le nom de la Responsabilité Sociétale de l'entreprise (RSE) touchant l'aspect environnemental aussi tant que celui social.

La RSE a été traduite par un nouveau concept opérationnel qui est la performance sociétale des entreprises (PSE). Un terme qui décline les principes et pratiques de la RSE en indicateurs mesurables et quantitatifs. Premièrement, elle reflète l'image du bon management des relations entre les parties prenantes (SH). De plus, il faut savoir que le concept de la RSE a engendré plusieurs débats théoriques sur ses principes et ses différentes pratiques avec de nombreux modèles de mesures (Carroll, Wartick et Cochran et enfin Wood).

A l'instar des autres pays émergents, le Maroc s'est distingué dernièrement par la mise en place de nombreuses réformes touchant plusieurs champs d'action, à savoir le code du travail et le droit de l'environnement. Accompagné par la charte de la CGEM relative à la RSE, les entreprises marocaines commencent récemment à prendre en considération les actions de la RSE. En 2005, vienne l'installation de la filiale Vigeo Eiris Maroc pour évaluer la performance des entreprises labélisées RSE par la CGEM. Une évaluation basée sur les rapports annuels publiés et les enquêtes de terrain.

Cet article étudie la performance sociétale en tant qu'indicateur de mesure de la RSE pour le cas du Maroc. Un pays où, la divulgation des informations sociales et environnementales au public est extrêmement limitée et très timide, par rapport aux autres pays de son périmètre.

Dans ce cadre, le groupe VE mène une analyse tous les deux ans pour évaluer les entreprises marocaines en termes de RSE. Dans son rapport de notation des Top Performers de 2018, VE a mis le point sur la reddition de l'information et l'évolution du niveau de pratique par domaine de RSE.

Qu'est-ce que la PSE et quels sont ses modèles de mesure ? Quel rapport entre PSE et RSE ? Et Comment mesurer la Performance Sociale d'une entreprise ?



Pour répondre à ces questions, nous allons répartir ce travail en trois parties. La première sera dédiée à la définition et les modèles de la performance sociale. La deuxième dessinera le passage entre la RSE et la PSE. La troisième sera consacrée à l'analyse descriptive de la performance de 15 entreprises marocaines en RSE par VE.

## 1. Cadre conceptuel de la recherche :

### 1.1. Définition du concept de la PSE :

La performance sociétale de l'entreprise (PSE) est un concept intimement lié à la responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Du fait de l'absence d'une définition directe et précise, la PSE a été déterminé par la majorité des théoriciens comme « *the underlying interaction among the principles of social responsibility, the process of social responsiveness, and the policies developed to address social issues* »<sup>1</sup>, c'est-à-dire l'interaction sous-jacente entre les principes de la responsabilité sociale, le processus de réactivité sociale et les politiques développées pour faire face aux problèmes sociaux.

La PSE peut être aperçue, selon Wood, comme une traduction évaluable des principes de la RSE dans la gestion des entreprises. Sachant que la normalisation AA 1000 de performance sociale s'adresse à la responsabilité sociale et éthique, elle dessine un cadre référentiel de base où l'organisation ou l'entreprise peut déterminer ses propres buts et valeurs en termes de performance sociale et éthique.

Le passage de la RSE de 1950 à 2000 a traversé trois périodes phares, dont la dernière a été orienté vers la PSE, la figure ci-dessous montre l'évolution de ce concept.

Figure 1 : La construction théorique de la RSE<sup>2</sup>



Source : Gond et Igalens, 2008

<sup>1</sup>Wood, D.J. (1991). « Corporate social performance revisited. University of Pittsburgh».p3.

<sup>2</sup>Bouanani El Idrissi J. (2019). « Les pratiques de la responsabilité sociétale de l'entreprise au Maroc : étude exploratoire sur les entreprises labellisées RSE par la confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM) » Revue Internationale du Marketing et Management Stratégique, Volume 1, N°2. P169.

### **1.2. Les principaux modèles théoriques explicatifs de la PSE :**

Les travaux initiaux effectués sur la PSE ont été dirigés par Carroll en 1979 qui a proposé le premier modèle traitant ce concept. Dans son modèle, Carroll définit la performance sociale de l'entreprise comme étant l'interférence et l'accouplement de trois dimensions : les principes de la RSE avec ses quatre dimensions (économiques, légales, éthiques et discrétionnaires), la façon de les appliquer par l'entreprise (sensibilité sociale) et ses valeurs sociétales.

En 1985, Wartick et Cochran donnent de l'ampleur à l'approche de Carroll et accentuent la spécificité que représente la PSE comme produit de l'interaction des principes de la RSE, le processus de sensibilité sociale (SS) et les politiques dédiées à l'irradiation des problèmes sociaux. Ils n'oublient pas de s'opposer au courant disant que la RSE est une vision fondatrice des relations entre les entreprises et institutions, et celles au sein de la société dans sa globalité, et confirment qu'il s'agit d'une approche microéconomique du rapport de l'entreprise avec son environnement.

Dans le but de clarifier le concept de la PSE, Wood vient en 1991 pour intégrer des aspects mesurables. Selon elle, les philosophies offertes par Carroll ne portent aucunement une projection sur le processus interne de la responsabilité sociale. Pour se faire, Wood apporte à travers un modèle de PSE qu'elle propose, de réelles suites dans l'éclairage des principes suivant trois niveaux (institutionnelles, organisationnelles et individuelles) et trois chemins (l'évaluation et l'analyse de l'environnement, la gestion des parties prenantes, la gestion des enjeux sociaux).

En Complément des travaux précédents, Clarkson (1995) affirme la capacité à mener et à satisfaire les diverses parties prenantes (stakeholders) de l'entreprise que représente la PSE. Le modèle détermine des difficultés spécifiques pour chacune des principales classes des parties prenantes (propriétaires/actionnaires, concurrents, employés, fournisseurs et consommateurs).

### 1.3. Développement du modèle de référence adopté : Modèle de Wood

Selon Wood, la PSE est « Une configuration organisationnelle de principes de responsabilité sociétale, de processus de sensibilité sociétale et de programmes, de politiques et de résultats observables qui sont liés aux relations sociétales de l'entreprise ». Cependant, la PSE se compose de trois repères :

- Les principes de la RSE sur les plans : institutionnel (légitimité), organisationnel (responsabilité publique) et individuel (discrétion managériale) ;
- Le processus de SS contient : l'évaluation et l'analyse de l'environnement, le management des stakeholders (SH) et le management des problèmes sociaux ;
- Les résultats de l'attitude sociétal de l'entreprise intègre : les impacts, les programmes et les politiques de la société.

Wood présente les principes de la PSE dans trois cadres :

*Principe institutionnel (légitimité)* : la PSE se pose garante de l'accès à la légitimation, de son point de vu l'entreprise est une institution sociale qui est obliger d'opère dans un cadre adéquat au profit de la société.

*Principe organisationnel (responsabilité publique)* : les entreprises ne sont pas responsables de la misère du monde, mais seulement des externalités de proximité situées dans leurs champs d'intervention.

*Principe individuel (discrétion managériale)* : la traduction des convictions managériales par la PSE en impliquant les managers et leurs valeurs, dans une démarche non pas volontaire mais souple à leurs profondes convictions.

## 2. La performance en RSE :

### 2.1. Les pratiques de la RSE adoptées par les entreprises marocaines labellisées par la CGEM :

A l'instar des autres pays en développement, la RSE est devenue au Maroc une obligation à prendre en considération par les managers marocains. En effet, les travaux académiques en est à un niveau basic.

En 2005, l'agence leader de l'audit et du rating en RSE, VigeoEiris a mené un sondage à la veille de l'agencement des intégrales d'investissement. Dans un échantillon de 1000 entreprises interrogées, seules les réponses de 125 entreprises ont été exploitables ce qui montre l'existence de freins (économiques, sociétale et socio culturels).

Suivant les réponses recueillis des questionnement menés, il s'est avéré que la majorité des entreprises enquêtées s'intéressent au trois divers et complémentaires volets de la RSE à savoir le Social, l'Environnement et la Gouvernance.

**Au niveau social**, il est important de distinguer entre deux volets d'investissement social, interne au profit de l'entreprise et externe ou civique au service de la société civile.

D'après l'ensemble des entreprises de l'échantillon, *l'investissement en interne* se fonde sur : le respect des droits de l'Homme, des intérêts des clients et l'engagement de l'entreprise vis-à-vis de ses fournisseurs à travers le développement de leurs relations à long terme, d'une part. D'autre part, les entreprises veillent sur la sécurité de leurs collaborateurs sur les lieux du travail. Ainsi que l'assurance de conditions de travail appropriées, à travers des formations diversifiées afin de promouvoir les compétences des salariés et les inciter à offrir leur maximum en termes de production.

Concernant *l'investissement externe ou sociétal*, peu importe leur secteur d'activité, les entreprises marocaines, opèrent en deux volets : le premier c'est l'octroi d'aide financière, matérielle ou en humaine à une partie pour soutenir une œuvre d'intérêt public. Et le deuxième, se présente en l'installation d'infrastructures par la promotion de l'éducation et l'accès aux services de base. Le but de cette politique sociétale est de satisfaire les besoins préliminaires des populations (la santé, l'éducation, l'énergie, la croissance économique et la formation).

**Au niveau de l'environnement**, il est vrai que les entreprises du secteur industriel y investissent le plus. Mais cela ne veut pas de dire que les autres entreprises ne fassent pas des soucis de la préservation de l'environnement, l'exemple des banques et des centres en délocalisation.

Les entreprises marocaines mènent des investissements comme :

- La normalisation ISO 14 001 de la gestion environnementale ;
- La préservation de la biodiversité et des ressources naturelles et le recyclage des déchets ;
- La minimisation de l'utilisation des énergies renouvelables ;
- La réduction des émissions des gaz à effet de serre et les bruits des usines.

**Au niveau de la gouvernance**, la cotation en bourse de certaines entreprises montre déjà la transparence et la fiabilité de publication des différents états de synthèses. De plus, elles s'engagent pour protéger les droits des actionnaires en améliorant leur rentabilité. Or, les autres entreprises suivent des principes de l'OCDE de bonne gouvernance, en assurant la stabilité d'une équipe dirigeante et une politique de rémunération ayant des intérêts à long moyen et court terme.

## 2.2. L'instauration de la mesure de la PSE :

Plusieurs organisations du milieu associatif, financier et religieux exerçant l'audit social sont apparues en vue de répondre à la demande croissante d'évaluation de la PSE, celles-ci s'inspirent des modèles existants. Agences d'évaluation, instituts de recherche ou gestionnaires de fonds, leur objectif fondamental est l'analyser des pratiques de PSE. La notation effectuée émane d'une analyse réalisée sur la base des rapports publiés de l'entreprise elle-même, de ses actionnaires et de ses filiales. Cette notation, indépendamment des sources officielles, se fait à l'aide d'enquêtes de terrain et d'estimations à la fois sur l'entreprise et ses filiales, ses fournisseurs et ses clients. L'une des agences les plus réputées dans la notation et l'audit sociale VigeoEiris, qui donnent plus d'attention aux aspects des parties prenantes de l'entreprise. Ces agences prennent en considération l'impact des indicateurs de performance sur l'homme et l'environnement, sans exclure les entreprises productrices d'arme, d'énergie nucléaire ou celles fabricatrices du tabac. Le groupe Vigeo se base sur six facteurs d'analyse à savoir, les droits humains, les normes internationales du travail, les relations clients et fournisseurs, la santé, la sécurité, l'environnement, et enfin, le gouvernement d'entreprise. Ce

processus d'analyse est orienté vers l'évaluation des scores d'entreprises du même secteur, aussi que les parties prenantes. Les données offertes par VE constituent une mesure fiable de la PSE, du fait de la multiplicité de leurs critères et leur transparence méthodologique qui font preuve de rigueur. Cela implique la prise en compte de la RSE dans la performance sociétale, sans nier qu'il est important de vérifier la pertinence des informations utilisées pour évaluer ces critères.

### **2.3. Les limites de la mesure de PSE :**

Certes, les dispositifs de l'évaluation de la PSE sont multidimensionnels et exhaustifs, mais est ce qu'ils sont totalement objectifs ?

**Sur le plan de l'implication du personnel**, la grande majorité des individus ne maîtrisent pas l'ensemble des paramètres influençant leur performance.

**Sur le plan de l'environnement**, les indices de pollution sont limités et n'impliquent pas toutes les dimensions de la RSE.

La désignation d'une entreprise comme socialement responsable dépend de la nature et de la composition de la cible enquêtée. Toutefois, les mesures fondées sur l'analyse des rapports publiés par les entreprises peuvent être biaisées compte tenu de leur contenu. En effet, tout dépend des sources et des moyens d'évaluation de la PSE. Or, comment parler de mesure de la PSE, au moment où les données qualitatives relèvent des ressources humaines ? Pour se faire, il faut adopter des comportements organisationnels en incitant les Hommes à contribuer à cette performance sociale. La récompense financière est une forte motivation, aussi tant pour les individus à atteindre l'objectif que pour les entreprises à réaliser une rentabilité à long terme.

## **3. Analyse de la performance de 15 entreprises marocaines en RSE par VigeoEiris VE :**

### **3.1. Les domaines d'analyse de la performance adoptés par VE :**

L'agence VE élabore une évaluation tous les deux ans pour désigner les entreprises marocaines performantes en RSE, en se basant sur les thèmes suivants :

- *Définition de la stratégie environnementale* : quatre entreprises (BMCE BOA, Managem, Lafarge Holcim Maroc, SMI) sont alignées avec des scores supérieurs à 80% avec les meilleurs niveaux observés à l'international ;

- *Amélioration continue des conditions et du contenu du dialogue social* : BMCE BOA atteint 86% pour l'entreprise la plus avancée ;
- *Offre de produits et services verts* : le score de la BCP, la BMCE BOA et la BMCI s'élèvent à 81% ;
- *Maîtrise de la consommation d'énergie et réduction des émissions polluantes* : BMCE BOA, IAM, SMI décrochent 81% comme le score le plus élevé ;
- *Respect des droits humains fondamentaux et prévention des atteintes à ces droits* : avec un score de 81%, la BMCE BOA, IAM et Total Maroc sont plus performantes ;
- *Sécurité du produit* : la Cosumar, Lafarge Holcim Maroc et Oulmès se désignent avec un score maximum de 81% ;
- *Efficacité des dispositifs d'audits et de contrôles internes* : 79% est le score atteint par la BMCE BOA, la BMCI et IAM ;
- *Prévention des discriminations et promotion de l'égalité entre les genres et à l'égard des catégories vulnérables* : Attijariwafa Bank, BMCE et IAM atteignent 77% des scores avancés ;
- *Respect de la liberté syndicale et du droit de négociation collective* : avec un score de 76%, IAM, Lafarge Holcim Maroc et Wafa Assurance sont déclarées performantes.

### **3.2. Mesure de la reddition de l'information sur la RSE :**

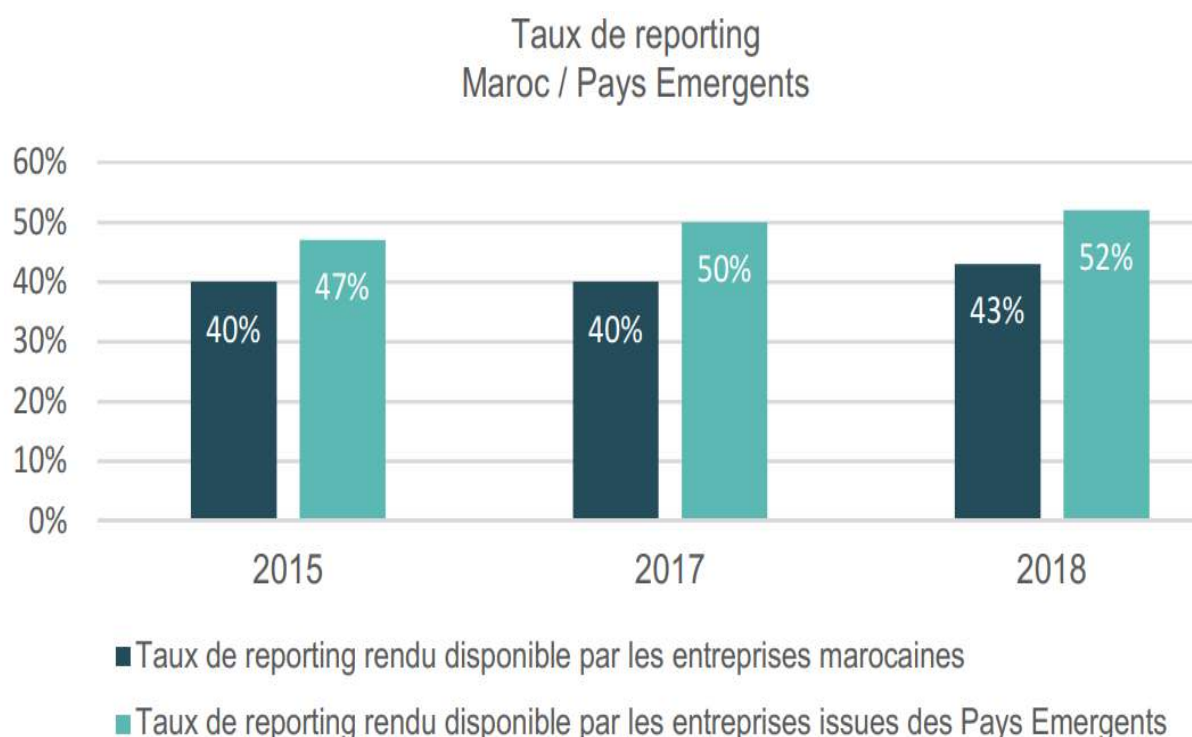
Selon l'Autorité Marocaine du Marché des Capitaux (AMMC), les principes de reporting ESG à respecter pour un meilleur impact sont :

- La fiabilité de l'information est assurée par la maîtrise du processus de production, collecte, traitement et présentation de celle-ci ;
- La clarté signifie que l'information doit être compréhensible, aussi que ses concepts ambigus ou techniques ;
- L'équilibre entre aspects positifs et négatifs de la performance de l'organisation pour mieux apprécier sa performance globale ;
- La comparabilité doit être possible entre informations du même secteur et avec les entreprises paires ;
- La matérialité et l'exhaustivité de l'information publiée permettent une appréciation juste et générale de la performance de l'entreprise ;

- La ponctualité de la publication des informations ESG selon une fréquence régulière et connue des parties prenantes et à temps.

Cependant, sur la base des principes susmentionnés, l'agence d'évaluation VE présente les parts de reddition de l'information par les entreprises marocaines sur la RSE au niveau du graphique ci-après :

Figure 2 : Reddition de l'information sur la RSE



Source : Communiqué de presse de (VE) du 27 septembre 2018 «Top Performers RSE 2018 au Maroc»

Suivant la notation de VE, 43% des entreprises marocaines ont publiées des rapports sur leurs activités en 2018 contre 52% des entreprises des pays émergents. Le Maroc montre par cela une progression vis-à-vis de l'application et le respect des principes de la RSE en 2018 par rapport aux années précédentes.

### 3.3. Mesure de l'évolution des scores de l'univers Maroc par domaines de RSE :

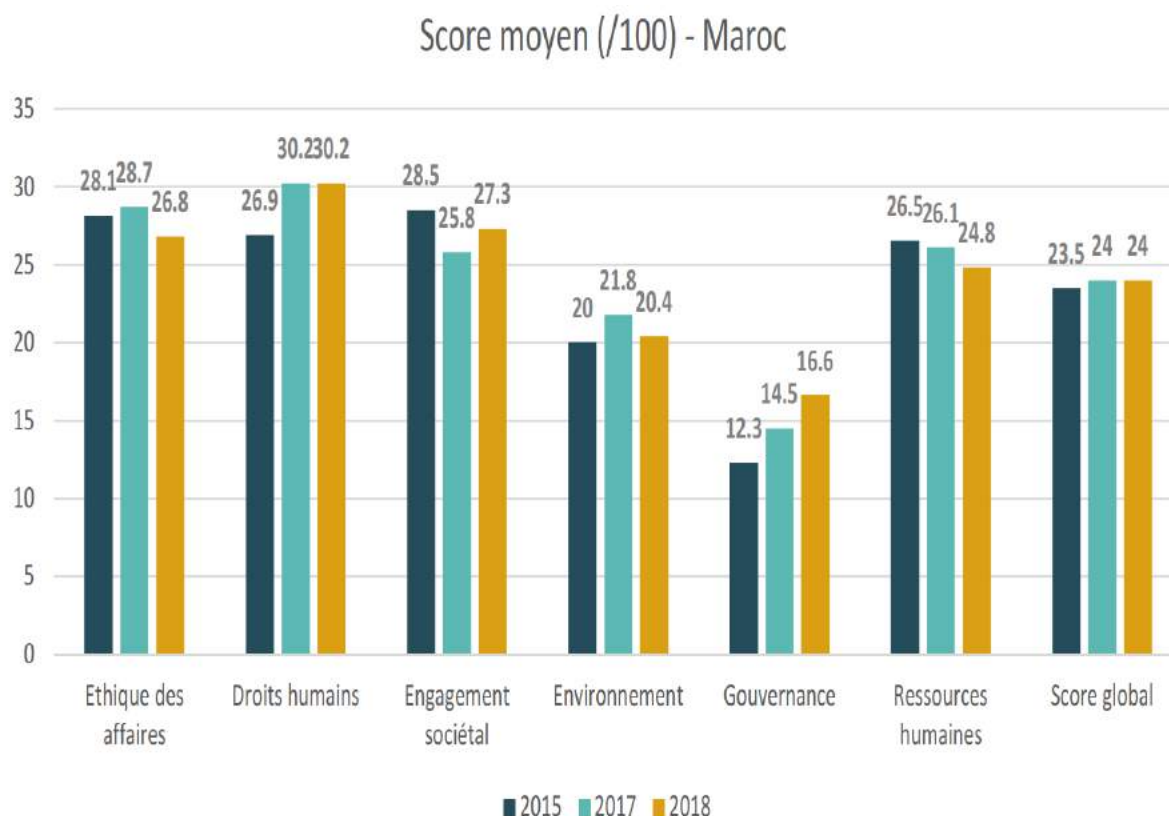
La tendance mondiale de la RSE n'est toujours pas populaire au Maroc, puisque les principes de celle-ci ne font pas partie des *décisions d'investissements*. Les fondements Economique, Sociales et de Gouvernance (ESG) sont rarement considérés par les parties prenantes, sauf quelques-uns.

Selon VE, l'application des pratiques de la RSE au Maroc reste très timide, seules les grandes entreprises se positionne en « *best in class* ». *Si jamais le tissu économique marocain ne*



*disposait que de PME, la situation changerait relativement à la dynamique du marché. Au détriment de la timidité des entreprises marocaines, en se référant aux chiffres d'affaires marocains, la progression reste très limitée en termes de fondements ESG relatifs à la RSE (voir graphique ci-dessous).*

Figure 3 : Evolution des scores de l'univers Maroc par domaine de RSE



Source : Communiqué de presse de (VE) du 27 septembre 2018 « Top Performers RSE 2018 au Maroc »

L'évolution des scores des entreprises marocaines par domaine de RSE montre l'importance donnée par celles-ci aux droits humains et l'engagement sociétal qui s'élèvent à des taux successifs de 30.2% et 27.3% en 2018.

En contrepartie, cette analyse met le point sur les lacunes des domaines de l'environnement et la gouvernance représentées par des taux respectivement de 20.4% et 16.6% pour la même année. Ceci est dû au manque d'information enregistré dans ces domaines.

**Conclusion :**

L'objectif fondamentale de ce travail était de faire une projection sur le rapport entre la Responsabilité Sociétale de l'entreprise et la Performance sociétale dans le cadre du Maroc. Pour se faire, il a été primordial de se projeter sur les fondements de la RSE et les relier aux modèles de la PSE, de façon à mesurer cette dernière.

Les résultats soustraits de cette recherche mènent à dire que la PSE est évaluée via les rapports annuels à dimension sociale, où les actionnaires demeurent plus favorisés. Du fait, que ces rapports illustrent plus au moins la performance sociale d'une entreprise. La primordiale limite de ce travail était liée au manque d'informations détaillées sur les entreprises marocaines en termes d'opération aux domaines de la RSE. Le manque d'informations complètes laisse à penser que les entreprises essaient de cacher leurs lacunes dans leurs pratiques de la RSE.

Les entreprises évaluées par le groupe de notation VE, en tant que Top Performers en RSE, nous pousse à constater que l'implication du Maroc aux préoccupations majeurs à dimensions sociales et environnementales reste très timide. L'analyse effectuée sur la base des résultats de l'évaluation VE à donner naissance à certains taux qui expliquent les atouts aussi que les faiblesses des entreprises marocaines labélisées RSE, notamment les PME. En effet, ces taux démontrent ce qui suit :

- Les entreprises qui publient des rapports annuels sont moins que la moitié ;
- Les entreprises s'intéressent plus aux droits humains et l'engagement sociétal ;
- Les lacunes des domaines de l'environnement et la gouvernance sont très larges.

Si les entreprises sujet de l'évaluation, même en étant cotées en bourses ont besoins d'accompagnement, *qu'en est-il alors, des PME qui constituent la grande partie du tissu économique marocain ?*

Si nous nous basons sur les principes des modèles de performance, la bonne question à poser, *est ce que les entreprises évaluées sont performantes ?*

Pour réaliser la performance sociale en bonne et due forme, *quelles pistes doivent suivre les entreprises intéressées ?*

## Bibliographie

- Bouanani El Idrissi J. (2019). « Les pratiques de la responsabilité sociétale de l'entreprise au Maroc : étude exploratoire sur les entreprises labellisées RSE par la confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM) » Revue Internationale du Marketing et Management Stratégique, Volume 1, N°2.
- Carrol, A. (1979). « A three dimensional conceptual model of corporate performance » Academy of Management Review, p.497-505.
- Gond, J-P. (2003). « Performance sociétale de l'entreprise & apprentissage organisationnel : vers un modèle d'apprentissage sociétal de l'entreprise ? ».
- Taoufik, F. (2014). « Analyse perceptuelle des déterminants de l'engagement sociétal des entreprises marocaines labellisées RSE de la performance au développement durable - cas du Maroc » Meknès, Maroc.
- Wood, D.J. (1991). « Corporate social performance revisited. University of Pittsburgh ».
- AMMC(2017). « Guide sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises et le reporting ESG » Document soumis à consultation.
- CGEM (2011). « Responsabilité sociale de l'entreprise : des idées et des actes, Label RSE de la CGEM » guide d'information.
- VE (2018). « Top Performers RSE 2018 au Maroc » Communiqué de presse de (VE).

**Le knowledge management(KM), nouveau vecteur de compétitivité : Application à l'industrie aéronautique au Maroc dans le cadre des écosystèmes performants(ESP).**

**Knowledge management (KM), a new vector of competitiveness: Application to the aeronautical industry in Morocco within the framework of efficient ecosystems (EES).**

**MOKHTARI Bouchaib**

Enseignant chercheur

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

Université HASSAN Premier- Maroc

Laboratoire de recherche en Stratégie et Management des organisations

[bouchmokhtari@gmail.com](mailto:bouchmokhtari@gmail.com)

**ETTAIBI Mohamed**

Doctorant

Ecole National de Commerce et de Gestion

Université HASSAN Premier- Maroc

Laboratoire de recherche en Stratégie et Management des organisations

[m.ettaibi@uhp.ac.ma](mailto:m.ettaibi@uhp.ac.ma)

**Résumé :**

L'objectif de toute organisation est d'améliorer sa compétitivité et sa performance organisationnelle. Dans ce cadre, le Maroc a mis en place une stratégie industrielle dans le cadre du plan émergence pour permettre aux entreprises marocaines d'être plus compétitives et performantes. Cette nouvelle stratégie a instauré les écosystèmes performants(ESP) dans le cadre du plan national d'accélération industriel (PNAI). L'objectif de cet article est de mettre en évidence les innovations basées sur les connaissances et leur influence sur la compétitivité organisationnelle au sein des ESP. Pour cela, nous mènerons une revue de la littérature en management stratégique pour la mise en place d'un modèle conceptuel et théorique. Ensuite nous confronterons notre modèle à la réalité de l'industrie aéronautique marocaine par le biais d'une étude de cas portant sur un échantillon, non probabiliste de 17 partenaires.

**Mots clés :** *Management des connaissances ; compétitivité ; industrie aéronautique ; plan émergence ; Ecosystèmes performants.*

**Abstract :**

The goal of any organization is to improve its competitiveness and organizational performance. In this context, Morocco has put in place an industrial strategy as part of the emergence plan to enable Moroccan companies to be more competitive and efficient. This new strategy established efficient ecosystems (EFECO) as part of the national industrial acceleration plan (NIAP). The aim of this article is to highlight knowledge-based innovations and their influence on organizational competitiveness within EFECO. For this, we will conduct a review of the literature in strategic management for the implementation of a conceptual and theoretical model. Then we will compare our model to the reality of the Moroccan aeronautical industry through a case study involving a non-probabilistic sample of 17 partners.

**Keywords :** *Knowledge management ; competitiveness; aviation industry ; emergence plan; Efficient ecosystems.*

## Introduction

Aujourd'hui, les déterminants de la compétitivité et de la performance organisationnelle ne sont plus matériels mais immatériels et intangibles. Nous sommes en phase de transition de l'économie classique et orthodoxe dont la création de valeur est basée sur les matières premières à une nouvelle économie basée sur le savoir et le savoir-faire. Il s'agit de l'économie du savoir et des connaissances. Dans cette dernière, la connaissance est le moteur principal comme le précise (Jean Louis Ermine, 2018) : « Désormais, c'est la connaissance qui est le moteur principal de la croissance et de la compétitivité. La connaissance est devenue un capital économique, une ressource stratégique, un facteur de stabilité, un avantage concurrentiel, etc. Il s'agit désormais, pour une organisation, de capitaliser ses connaissances (« savoir d'où l'on vient, savoir où l'on est, pour mieux savoir où l'on va »), de les partager (« passer de l'intelligence individuelle à l'intelligence collective »), et de créer constamment de nouvelles connaissances (« créer, innover pour survivre »).

Nous assistons donc au passage à une nouvelle chaîne de valeur qui est celle des connaissances en remplacement de celle de Porter en vigueur depuis les années quatre-vingt. Le pilotage de cette nouvelle chaîne de valeur exige des nouveaux modes de management autres que ceux utilisés auparavant. Il s'agit du management des connaissances ou des knowledge management ou encore de la gestion des connaissances. Nous précisons au passage que ces concepts désignent la même chose et nous les utiliserons indifféremment et d'une manière interchangeable tout au long de cette étude.

Dans cette nouvelle ère de changement continu, les entreprises qui réussissent sont celles qui créent constamment des connaissances et les diffusent pour les intégrer dans des nouveaux produits, services ou procédés (Mayrhofer et Urban, 2011). Pour de nombreux auteurs, la connaissance est le principal input du processus d'innovation (Miller et al. 2007 ; Roesenkop et Almeida, 2003). (Cité par Wissal, 2020).

Ainsi, le « capital de connaissances » détenu par l'entreprise constitue un avantage concurrentiel durable s'il est bien exploité (Palacios et al. 2009 ; Teece, 1998). Les organisations doivent utiliser leurs connaissances pour améliorer leur performance et assurer leur pérennité à long terme dans le contexte turbulent et compétitif actuel (Dingler et Enkel, 2016). Plus précisément, c'est la manière dont est organisée la gestion des connaissances (GC), c'est-à-dire les processus allant de la création, au partage et à la capitalisation des connaissances qui déterminent la capacité d'innovation et la performance des firmes. (Wissal, 2020). (Op. Cité).

Pour gagner cette course à la compétitivité au niveau macro et micro économique, le Maroc a mis en place une nouvelle stratégie industrielle pour rendre les entreprises plus compétitives et performantes. Il s'agit du plan national d'accélération industriel (PNAI 2014-2020) s'inscrivant dans la continuité du plan Emergence<sup>1</sup>. La pierre angulaire de cette nouvelle stratégie, c'est la mise en place des écosystèmes performants(ESP) comme une nouvelle forme d'organisation industrielle.

Dans le contexte évoqué, notre problématique peut être formulée sous la forme de la question générale suivante : **Dans quelles mesures la gestion des connaissances(GDC) contribue à l'amélioration de la compétitivité organisationnelle dans un contexte des écosystémiques aéronautiques ?** De cette question principale découle deux autres secondaires :

1- *Quelles sont les innovations apportées par le plan national d'accélération industriel (PNAI) ?*

2- *Quel est le rôle de ces innovations dans la compétitivité organisationnelle (COMO) des entreprises de l'industrie aéronautique au Maroc(EIAM) organisées au sein des écosystèmes performants ?*

En guise de précision de ce questionnement, Il est à souligner que notre recherche sera focalisée principalement sur l'industrie aéronautique au Maroc (IAM) dans le cadre des écosystèmes performants(ESP) tel qu'ils sont conçus et configurés par le PNAI qui est le prolongement du plan émergence. Nous mettrons l'accent dans ce cadre sur les innovations générées par les connaissances. Nous limiterons notre investigation sur les innovations organisationnelles et managériales qui sont la base du niveau de compétitivité organisationnelle reconnue à l'IAM depuis le démarrage du PNAI en 2014. Pour répondre à ces questions, notre article sera structuré en deux parties. La première sera consacrée à **une revue de la littérature** pluridisciplinaire qui portera sur la définition et l'opérationnalisation des concepts du libellé de notre sujet d'étude. Après avoir délimité la signification de chacun d'eux dans son contexte, nous tenterons de trouver des liens logiques de causalité entre eux à la lumière des théories du management stratégique que nous jugerons adéquates à être mobilisées. L'objectif recherché est de bâtir un fondement théorique solide à notre recherche pour la placer dans le cadre des sciences de gestion et du management stratégique. Cette partie théorique sera clôturée par la définition d'un cadre théorique et l'élaboration d'un model conceptuel. La deuxième partie, quant à elle, est une partie empirique. Elle traitera du

---

<sup>1</sup> C'est un plan présenté à SM le Roi en 2005 par Drisse Jettou en tant que premier ministre. Il sera détaillé dans une partie qui suivra.

cadre méthodologique et épistémologique. Il convient de signaler qu'avant d'énoncer notre approche méthodologique et notre posture épistémologique, Nous mènerons une méthodologie de contextualisation de notre problématique ( Louitri et Doha , 2020) pour tenir compte des spécificités marocaines en matière du KM et sa relation avec la COMO au sein de l'IAM dans un contexte écosystémique. Concernant notre étude empirique, il convient de signaler qu'elle sera basée sur la stratégie de triangulation .Nous collecterons donc nos données par le biais d'une recherche qualitative basée sur des entretiens, des documents édités par les acteurs aéronautiques et de l'observation non participante. Nous chercherons plus particulièrement à mettre en évidence les innovations organisationnelles mises en place dans le cadre du PNAI. Nous devons bien évidemment démontré comment ces innovations sont générées par le MDC en précisant leur influence sur la COMO dans un contexte écosystémique. Cette partie sera clôturée par la proposition d'un modèle conceptuel, dont les hypothèses seront testées dans le cadre d'une enquête quantitative. Cette dernière sera menée, par nos soins, dès la levée des restrictions imposées par la pandémie du coronavirus.

## **1. Cadre théorique et conceptuel : Une revue de la littérature.**

### **1.1. Définition des concepts:**

#### **1.1.1 Management des connaissances :**

Le management des connaissances est appelé communément le Knowledge management (KM). La revue de la littérature montre qu'il existe plusieurs définitions de ce concept. Nous retenons celle donnée par (Jean Louis Ermine, 2018)(OP. Cité) par parce que nous la considérons plus complète et plus adaptée à notre problématique « Le Knowledge Management dans une organisation se présente comme « le management des activités et des processus destinés à amplifier l'utilisation et la création des connaissances au sein d'une organisation selon deux finalités complémentaires fortement imbriquées : une finalité patrimoniale (préservation, réutilisation et actualisation des connaissances) et une finalité d'innovation durable (création active des connaissances individuelles et de leur intégration au niveau collectif dans une organisation) »

Prenant appui sur cette littérature, on peut le définir de notre part, en l'adaptant à notre problématique comme suit « un management composé d'un ensemble de pratiques et d'approches visant à identifier, à créer, à utiliser, à capitaliser, à partager et à transférer les connaissances au sein des entreprises de l'industrie aéronautique au Maroc (EIAM) afin d'améliorer la qualité du produit final (une offre de produits aéronautiques compétitives) »



Pour appréhender ce concept, il est admis qu'il n'Ya pas de méthode universelle, mais il existe une multitude d'approches (El kharaze et all, 2018) . Nous retenons quelques une jugées directement en lien avec notre thématique. Il s'agit de l'approche selon la théorie de l'information ; L'analyse stratégique ; systémique ; L'organisation apprenante et l'organisation en réseau.

En plus de ces approches, il existe selon, (Duizabo, Guillaume, 1997), quatre grandes problématiques du management de connaissances à savoir : La création des connaissances ; La capitalisation des connaissances ; Le transfert des connaissances et le partage des connaissances. Dans le même ordre d'idées, plusieurs travaux se sont intéressés à la manière avec laquelle sont gérées les connaissances au sein des organisations et ont étudié le lien entre le partage des connaissances, l'apprentissage organisationnel et l'innovation (Chen et Lin, 2004 ; Wong et Radcliffe, 2000 ; Spender, 1999 ; Nonaka et Takeuchi, 1995 ; Argyris et Schon, 1978). (Cité par Wissal, 2020)(Op. Cité) .Ces travaux ont concerné tous les domaines d'activité et ont examiné en profondeur la nature explicite ou implicite de la connaissance et son niveau individuel ou collectif pour étudier son impact sur la GDC, l'apprentissage organisationnel et l'innovation.

À cet effet, certaines entreprises se sont organisées en réseaux (Cohendet et al. 2006) pour bénéficier du potentiel de GDC des plateformes d'innovation. Celles-ci rassemblent des membres autour d'un domaine de connaissances particulier et permettant ainsi de favoriser l'émergence et la réussite des projets innovants (Op. cité) C'est dans cette optique que les ESP ont été créées dans le cadre du PNAI. -

### **1.1.2 Innovation :**

Notre revue de la littérature portera sur les différents types d'innovation .Nous donnerons quelques une de ces définitions d'une manière générale mais nous insisterons beaucoup plus sur l'innovation organisationnelle et managériale que nous cherchons à mettre en évidence dans notre étude. Nous précisons que Tout au long de cet article nous abordons ce type d'innovation à travers le prisme de la perspective rationnelle qui vise la performance et la compétitivité de l'entreprise.

Nous avons relevé pendant nos lectures que ces dernières décennies ont été marquées par une remarquable augmentation des recherches académiques sur le thème de l'innovation. Dans leur grande majorité, ces recherches ont porté sur différents aspects de l'innovation technologique. Ainsi, Plusieurs typologies ressortent de la revue de la littérature sur l'innovation (Tarondeau, 1994) (cité par Laid Talbi Chehla, 2018). En effet, les innovations se

distinguent par leur degré de radicalité, leur objet (innovation de produit, innovation de processus) ou par leur nature (innovation administrative appelée également managériale, innovation technique ou technologique).

Nous avons constaté aussi que Malgré quelques travaux précurseurs d'ordre exploratoire (Daft, 1978 ; Ménard, 1995 ; Wolfe, 1994), l'intérêt porté à l'innovation organisationnelle ou managériale n'a pas débuté qu'à la fin des années quatre-vingt (Kimberly, 1981 ; Kimberly et Evanisko, 1981 ; Damanpour, 1987 ; Damanpour, Szabat et Evan, 1989 ; Wolfe, 1994). Il s'est développé ces dix dernières années (Birkinshaw et Mol, 2006 ; Birkinshaw, Hamel et Mol, 2008; Damanpour et Aravind, 2012a; Ganter et Hecker, 2013; Lam, 2005; Le Roy, Jaouen, Jourdan, 2013; Mol et Birkinshaw, 2009)[cité par Sandra, 2013].

Revenons maintenant à la définition du concept d'innovation, nous considérons que la définition la plus englobante est la suivante, tel qu'elle est partagée par plusieurs auteurs, « la génération et l'adoption de nouvelles idées ou de nouveaux comportements se rapportant à un dispositif, un système, un procédé, une politique, un programme, un produit ou un service qui est nouveau pour l'organisation adoptante » (Aiken et Hage, 1971; Damanpour et al., 1989; Pierce et Delbecq, 1977; Zaltman et al., 1973) [op. Cité].

Dans ce processus définitoire, nous avons noté que celle de l'OCDE ,2005 revête un caractère standard et international. Ainsi l'OCDE la définit comme suit « la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures. ». Il ressort donc de cette définition que L'innovation recouvre un large éventail d'activités destiné à améliorer la performance des entreprises en produisant quelque chose de nouveau sur une zone géographique donnée, permettant de créer un avantage concurrentiel durable et générateur de profits. En d'autres termes, le produit, le procédé, la méthode de commercialisation ou la méthode d'organisation doit être nouvelle pour l'entreprise pour qu'il y ait innovation.

Cette définition s'inscrit dans la lignée des travaux de Schumpeter (1935), [Ajzen, Michel, et al, 2016] qui définit l'innovation comme « l'exécution de nouvelles combinaisons de moyens de production et met en avant la figure de l'entrepreneur innovateur. Cet auteur pointe pour sa part cinq types d'innovation : le lancement sur le marché d'un nouveau produit (d'une meilleure qualité ou conçu en réponse à une nouvelle demande), l'introduction d'une nouvelle méthode de production ou de marketing, la conquête d'une nouvelle source de matière première, l'ouverture d'un nouveau marché ou la mise en œuvre d'une nouvelle organisation.

De manière globale, la définition de l'innovation de Schumpeter englobe les innovations technologiques, commerciales et organisationnelles (Boer et During, 2001) [Op. Cité] .

Concernant l'innovation organisationnelle et managériale, qui est notre cible, il est à noter que si la littérature est parvenue à une acception commune du concept d'innovation technologique, aucun consensus n'a été atteint pour l'innovation organisationnelle. Même les travaux récents de Birkinshaw et al. (2008) et Damanpour et Aravind (2012) qui apportent des développements avancés sur ce type spécifique d'innovation, ne s'accordent par réellement sur sa définition. Dans le même cadre, les innovations managériales sont considérées comme l'innovation dans la structure organisationnelle et dans les processus administratifs (Knight, 1967 ; Lam, 2005 ; Damanpour et al. 2009 ; Mol et Birkinshaw, 2009 ; Ganter et Hecker, 2012 ; Dubouloz, 2013 ; Herváss-Olivieret Peris-Ortiz, 2014) (Cité par Laid Talbi Chehla, 2018) .

Mais malgré cette multiplicité de définitions, nous considérons que celle la plus communément admise est celle de Birkinshaw et al., (2008) qui la présentent comme « l'invention et la mise en œuvre d'une pratique de management, d'un processus, d'une structure, ou d'une technique nouvelle pour l'état de l'art et destinée à favoriser l'atteinte des objectifs de l'organisation ». Ce type d'innovation se rapporte « à des changements dans la structure et les processus de l'organisation, les systèmes administratifs, les connaissances utilisées dans l'exécution des travaux de gestion et les compétences managériales qui permettent à une organisation de fonctionner et de réussir en utilisant efficacement ses ressources » (Damanpour et al. 2009 :655). [Op. Cité].

Il ressort donc de ce qui précède que la question de l'innovation est à l'origine d'une abondante littérature académique traduisant des points de vue variés, complémentaires, voire contradictoires, portés sur cet objet complexe. Les différents essais de définitions recensés permettent d'ailleurs de comprendre les évolutions dans la compréhension et la conceptualisation de ce phénomène. En ce qui nous concerne, nous retenons dans la suite de notre étude, la définition de l'OCDE donnée dans le [Manuel d'Oslo (OCDE, 2005)]. Nous la considérons qu'elle a valeur de standard pour définir l'innovation car elle est reconnue internationalement et sert de socle commun à de nombreux observatoires. Notre choix trouve sa justification dans le fait que nous la considérons la plus complète et la plus adaptée à la circonscription de notre problématique dans le cadre de l'innovation organisationnelle qui nous intéresse beaucoup plus dans sa relation avec la COMO.

### 1.1.3 Compétitivité organisationnelle.

Dans ce qui suit, nous aborderons la notion de compétitivité. Nous focaliserons notre investigation sur la compétitivité structurelle car c'est elle qui est concernée dans notre cas de figure.

#### a. *Compétitivité :*

Définie de façon très générale, la notion de compétitivité désigne la capacité d'une entité économique à déployer une activité et à générer un revenu, l'activité étant soumise à concurrence. On distingue alors schématiquement deux types de compétitivité, qui par ailleurs peuvent être mis en rapport l'un avec l'autre. Le premier type repose sur les prix. L'entité économique est en mesure de répondre à la concurrence en ajustant ses prix. Lorsque l'entité est une entreprise particulière et que le prix désigne le prix de vente du produit, la capacité de réponse à la concurrence de l'entreprise est étroitement associée à la structure des coûts relatifs à laquelle elle-même et ses concurrents sont confrontés. Dans une perspective dynamique, la position concurrentielle de l'entreprise dépend très étroitement des gains de productivité qu'elle est en mesure de faire découler de l'intégration du progrès technique et qui se traduisent par la diminution du coût unitaire de production. (Dejardin, 2006).

#### b. *compétitivité structurelle :*

Ainsi, La compétitivité peut être d'un second type. A savoir la compétitivité structurelle ou compétitivité « hors prix » qui indique la capacité d'une entité économique à se démarquer de la concurrence et ce, par d'autres moyens que le prix. La différenciation recherchée s'inscrit dans le temps. Elle s'effectue pour l'essentiel par la qualité des biens et services produits, individuellement ou en assortiment, et par l'image et la réputation que le marché concoure à leur attribuer ou qui sont forgées par le marketing. La capacité de différenciation de l'entité doit être mise en rapport avec sa capacité d'innovation. Cette dernière est déterminée par l'allocation des ressources de l'entité vers l'accroissement et l'amélioration de facteurs particuliers tels que la Recherche et Développement et le capital humain. (Dejardin, 2006) op. Citée.

D'une manière générale, La compétitivité structurelle est la capacité à imposer ses produits ou services indépendamment de leur prix (qualité, innovation, services après-vente, image de la marque, délais de livraisons, capacité de s'adapter à une demande diversifiée, etc.). Ce type de compétitivité demande du temps pour se construire car elle repose sur la perception de l'offre par les clients, perception qui elle-même se bâtit sur le long terme en fonction de la

satisfaction procurée dans le passé. Elle exige aussi beaucoup d'investissements pour développer et maintenir la spécificité de l'offre.

La compétitivité structurelle dépend donc de la qualité, de l'innovation et de la réputation.

#### 1.1.4 Industrie aéronautique :

Pour bien appréhender notre terrain de recherche dans lequel nous mènerons notre enquête empirique, il est nécessaire de définir le concept de l'industrie aéronautique. Nous nous limiterons aux définitions qui font référence au contexte écosystémique qui est le terrain de notre recherche ainsi que celles qui se réfèrent à notre champ d'étude qui est l'économie de la connaissance et du savoir. Ainsi, elle est définie par une des ressources électronique comme « un écosystème d'affaires en rapport avec la conception, la fabrication, la construction, la supply chain, la commercialisation ou la distribution de tous les éléments constitutifs d'un avion – pièces, systèmes et véhicules disposant, en bout de production, la faculté et l'autorisation de voler dans les airs ou le ciel. » concernant sa relation avec notre domaine d'étude la même source la définit « Le secteur aéronautique forme un ensemble de métiers et compétences complexes dont la matière première réside principalement dans le savoir et le savoir-faire – branche de l'économie de la connaissance. ». [Cité par MOKHTARI.B. et ETTAIBI.M. (2021)] .Dans le même ordre d'idées, l'industrie aéronautique(IA) est définie comme une industrie de haute technologie qui se caractérise par la complexité et la sophistication comme il est explicité par [Hattab, 2009].

Par ailleurs l'IA est considérée par certaines instances comme faisant partie de l'économie de la connaissance « l'engagement de la Commission en faveur de l'industrie aéronautique et espace (A&E) s'inscrit en fait dans le prolongement du Sommet de Lisbonne qui vise à placer l'Europe dans l'ère de l'économie de la connaissance » (Belis-Bergouignan et Frigant, 2007). (Cité par Hattab, 2009) [Op. Cité].

Cette insertion dans l'économie de la connaissance est confirmée par certains auteurs : « La firme architecte décompose le produit final en sous-ensembles mobilisant des savoirs et des savoir-faire différents mais tous destinés à être assemblés pour constituer l'avion prêt à livrer » (Frigant et Talbot, 2006). [Op. Cité].

De son côté, le président d'honneur du GIMAS (EL ANDALOUSSI, 2016) définit l'industrie aéronautique comme suit « c'est l'ensemble des métiers et des services qui concourent à la fabrication et à la maintenance des avions. C'est un secteur au cœur de la société de connaissance. C'est un secteur de pointe qui génère et induit d'autres comme la sécurité, les matériaux composites et l'ingénierie ».

Dans la suite de notre étude, nous retenons toutes ces définitions car elles sont complémentaires avec une préférence à la dernière qui émane d'un sujet principal de notre enquête empirique en sa qualité de l'ex patron du GIMAS. Ce groupement qui représente tous les acteurs aéronautiques privés est un élément constitutif des ESP qui sont notre unité d'analyse.

### **1.1.5 Plan Emergence (PE).**

Dans cette section, nous passerons en revue les différentes parties du plan d'origine qui est le plan émergence jusque le PNAI qui est une continuation de ce plan. Le Plan Émergence définit la stratégie industrielle du Maroc, qui favorise l'essor de six secteurs porteurs appelés à jouer "les locomotives économiques" du pays dont le secteur aéronautique marocain qui constitue l'objet de notre étude. Sa première version dénommée « Programme Émergence » a été officiellement présentée à SM le Roi Mohammed VI, le 21 décembre 2005 à Casablanca par le premier ministre Driss JETTOU. Sa deuxième appelée PNEI a été présentée à Fès le 13 février 2009. Sa dernière baptisée PNAI a été présentée le 04 avril 2014.

. Il est conçu en trois étapes qui couvrent trois périodes distinctes.

L'objectif c'est de comprendre, dans la suite de notre analyse, comment ont émergé les écosystèmes de l'industrie aéronautique (ESIAM) qui sont le cadre de notre étude.

#### ***a. Émergence I (2005-2009)***

Émergence I est la première version du plan Émergence qui couvre la période allant de l'année 2005 à 2009. D'après Salah Eddine Mezouar (2005), le Ministre du Commerce et de la Mise à niveau de l'économie, « c'est une politique volontariste et ciblée au service de l'Essor de l'Économie Nationale qui a pour objectif :

Faire face aux insuffisances de la croissance de l'économie marocaine ; Redynamiser la mise à niveau de l'économie ; Consolider la place du Maroc dans les échanges internationaux malgré la montée en puissance de l'Asie. »

#### ***b. Émergence II : Le Pacte National Pour L'émergence Industrielle (P.N.E.I) (2009-2015).***

L'Émergence 2 s'inscrit dans le prolongement de l'Émergence I. C'est un contrat programme couvrant la période 2009-2015. Il a pour objet de préciser le programme de déploiement de la stratégie de développement industriel du Maroc arrêté dans l'Émergence I.

*c. Plan National d'accélération industriel (2014-2020) : Instauration des ESP.*

L'objectif ici est de présenter le PNAI qui est le cadre de notre étude. L'accent sera mis plus particulièrement sur la naissance des ESP. Nous montrerons dans ce cadre que ce concept est purement marocain. Notre objectif, c'est d'arriver aux écosystèmes de l'industrie aéronautique marocaine (ESIAM), de montrer comment, ils ont émergé et pourquoi, ils sont un choix stratégique dans le développement de l'industrie aéronautique au Maroc.

Ce PNAI est la troisième étape du Plan Émergence. C'est le plan le plus important pour nous parce que c'est lui qui a introduit la notion "d'écosystèmes performants". Cette nouvelle stratégie industrielle du Maroc a été présentée à Sa Majesté Le Roi Mohammed VI par le ministre marocain de l'Industrie, du Commerce, de l'investissement et de l'Économie numérique le 02 Avril 2014 à Casablanca.

Ce nouveau plan constitue une évolution des deux plans vers les écosystèmes performants. Ces derniers sont le levier principal qui devrait être actionné pour réduire l'atomisation sectorielle caractérisant le tissu industriel. Ces écosystèmes seront implantés dans des zones industrielles dédiées. Ils développeront une nouvelle relation de coopération entre leurs composantes.

A l'issue de ce cadre institutionnel des ESP marocains issu d'une bibliographie gouvernementale et d'une revue de la presse ayant accompagné leurs mise en place ; on peut conclure que les ESP, qui sont le cadre de notre étude, ont été conçus et configurés suite à une longue réflexion à travers trois plans consécutifs tel qu'ils ont été présentés plus haut.

## **1.2. Théories à mobiliser**

Pour trouver des liens entre les différents concepts que nous avons définis ci-dessus, nous allons mobiliser quelques théories du management stratégiques pour bâtir un socle théorique à notre recherche et pour traiter notre problématique dans le cadre des sciences de gestion et le management stratégique. Dans ce cadre, nous pensons que la théorie des écosystèmes d'affaire, celle des ressources (RBV) sont plus convenables. Nous ferons appel également aux théories des capacités dynamiques (CD) et des capacités organisationnelles (CO) pour traiter la dernière partie de ce papier.

### **1.2.1. Théorie des écosystèmes d'affaires (ESA)**

L'objectif recherché derrière la mobilisation de cette théorie est la compréhension des fondements théoriques de la nouvelle stratégie industrielle du Maroc instaurée dans le cadre

du PNAI. Cette dernière se matérialise par la mise en place des écosystèmes performants pour la compétitivité et la performance de l'industrie marocaine.

Ce concept d'ESA est fortement mobilisé ces dernières années par la communauté académique internationale en général (Moore, 2005, Iansiti et evien, 2004, Teece, 2007) et française en particulier (Isckia, 2006, Gueguen et Torrès, 2004, Pellegrin-Boucher et Gueguen, 2005, Ronteau 2009). Cité par MOKHTARI.B. et ETTAIBI.M. (2020). Un écosystème d'affaires est selon (James Moore 1996) : « une « communauté économique » autour d'une entreprise pivot « dont les membres incluent les fournisseurs, les producteurs, les concurrents et autres parties intéressées. Leurs capacités et rôles Co évoluent à travers le temps, et ont tendance à s'aligner avec les directions choisies par une ou plusieurs compagnies centrales ». C'est cette coévolution et cet alignement qui permet de parler d'écosystème, par analogie avec un écosystème écologique » ( Op .Cité).

Malgré que cette théorie d'ESA est adaptée à mener notre étude , notre fil conducteur est la définition de l'écosystème aéronautique tel qu'il est défini par le ministre marocain de l'Industrie, du Commerce, de l'investissement et de l'Économie verte dans l'interview accordé à Jeune Afrique du 6 avril 2014 suite à la présentation du PNAI : « Une sorte de groupement d'intérêts économiques entre industriels pour monter en compétitivité. Exit la sous-traitance basique, regrouper les énergies et les moyens pour proposer aux grands donneurs d'ordres internationaux une offre complète, intégrée et, surtout, compétitive. Dans l'aéronautique par exemple, on a beaucoup d'industriels qui fabriquent, chacun dans son coin, une pièce ou une composante d'avion. L'idée, c'est de les regrouper pour qu'ils puissent proposer à leurs clients une partie complète de l'avion et non des pièces disparates. Le regroupement facilite la négociation et nous fera monter en compétitivité par rapport à nos concurrents ».

Ce qui nous intéresse ici, c'est que les ESP mis en place au Maroc trouvent leur légitimité académique dans la théorie du management stratégique. Ces écosystèmes à la marocaine sont donc bien fondés au niveau théorique car compatible avec les ESA analysés par les grands auteurs de la théorie managériale.

### **1.2.2. Théories des capacités dynamiques(CD) et capacités organisationnelles(CO).**

Il ressort de la revue de la littérature ci-dessus que l'ESA est un cadre d'analyse adapté à notre problématique. Pour bien assimiler le rôle du KM dans la COMO via l'innovation, il s'avère nécessaire de mobiliser deux concepts évoqués par certains auteurs en concomitance avec leurs essais de théorisation des ESA. Il s'agit des notions des capacités dynamiques(CD) et des capacités organisationnelles (CO).



Pour bien appréhender ces concepts, il est nécessaire de les définir et de les placer dans le contexte dans lequel ils ont émergé en essayant de les appliquer à notre problématique.

Pour l'atteinte des objectifs organisationnels au sein d'un ESA, les CD sont mobilisées. Ce concept s'est développé dans les années 1990. Sa première définition est donnée par Teece et al « l'aptitude d'une firme à intégrer, construire, et reconfigurer les compétences internes et externes pour faire face aux environnements changeants rapidement » (Teece, Pisano et Shuen, 1997)

Cette définition est en conformité avec ce que nous avons déjà évoqué plus haut : lorsque nous avons dit que l'atteinte d'un objectif collectif au sein d'un ESA est tributaire de celui de chaque entreprise dans une logique inter organisationnel. Ainsi, c'est à cela que Teece et al ont fait référence lorsqu'ils ont parlé de « l'aptitude d'une firme » et « des compétences internes ». Cela est valable aussi pour les entreprises marocaines de l'industrie aéronautique (EMIA) en tant qu'acteurs des écosystèmes de l'industrie aéronautique au Maroc (ESIAM).

A l'instar des CD définies plus haut, les CO sont aussi mises en œuvre pour l'atteinte des objectifs dans une logique de coopération inter organisationnelle. Dans cette optique, ce concept est défini par Day et al « les CO sont des construits collectifs et socialement encastés (Day, 1994 ; Saint-Amand et Renard, 2004 ; Schreyögg et Kliesch-Eberl, 2007). Elles se distinguent des ressources, des compétences et des connaissances qui sont des actifs isolés, et elles se matérialisent ainsi par des ensembles complexes intégrant plusieurs de ces trois éléments (Day, 1994 ; Grant, 1996 ; Saint-Amand et Renard, 2004 ; Schreyögg et Kliesch-Eberl, 2007). » [Daidj .N. ( 2011)].

Il s'agit de la mise en place d'un mécanisme d'intégration permettant la coordination des activités pour l'atteinte d'un objectif. C'est justement cette configuration qui est envisagée dans l'objet de notre recherche. Les entreprises de l'industrie aéronautique doivent collaborer dans un ESIAM, en mettant en œuvre un système de management des connaissances ou KM.

### **1.2.3. La théorie des ressources :**

Pour traiter notre sujet nous avons mobilisé en plus de celles évoquées ci-dessus une autre approche .Il s'agit de L'approche par les connaissances ou la Knowledge Based View... (KBV) (Grant, 1996) dérivée de l'approche par les ressources (RBV) ou la Resource Based View... (Barney, 1991 ; Wernerfelt, 1984). (Warnier .V. (2019). Cette dernière considère les actifs immatériels composés notamment par les compétences, les capacités et les connaissances comme étant les sources d'avantages compétitifs durables pour les entreprises.

Selon la KBV, les connaissances sont désormais la ressource la plus importante stratégiquement pour l'entreprise qu'il convient de gérer et de valoriser.

### **1.3. Les liens entre les concepts enquêtent d'une problématique et d'un modèle conceptuel :**

Nous chercherons à trouver des relations d'impacts et de corrélations entre les différents concepts et ce, dans le but de formuler notre problématique et d'établir notre modèle conceptuel. Nous nous limiterons dans ce cadre à mettre en évidence, dans une revue de la littérature afférente, aux interactions existantes entre notre variable endogène explicative KM et notre variable médiatrice innovation. Cette dernière influence directement notre variable dépendante la COMO.

#### **1.3.1. Knowledge management, compétitivité organisationnelle via innovation (KM-I- COPO.)**

Nous analyserons dans cette section les relations entre les concepts avec le KM. Pour ce faire, nous nous sommes référés aux travaux de Moingeon (2003) qui a analysé conjointement plusieurs dimensions du KM impactant, selon lui, l'innovation dans les organisations. Leur cadre conceptuel propose de gérer un « learning mix » comportant quatre dimensions facilitatrices du management de l'innovation : la dimension technologique qui renferme les systèmes de gestion des connaissances, la dimension stratégique qui consiste à édifier une stratégie KM pour gérer le portefeuille des connaissances détenues par les employés et celles à acquérir, la dimension organisationnelle qui renvoie à une structure et un style de leadership favorisant la création et le partage de connaissances.

L'objectif est de comprendre comment le partage des connaissances entre les membres d'un ESP favorise l'innovation.

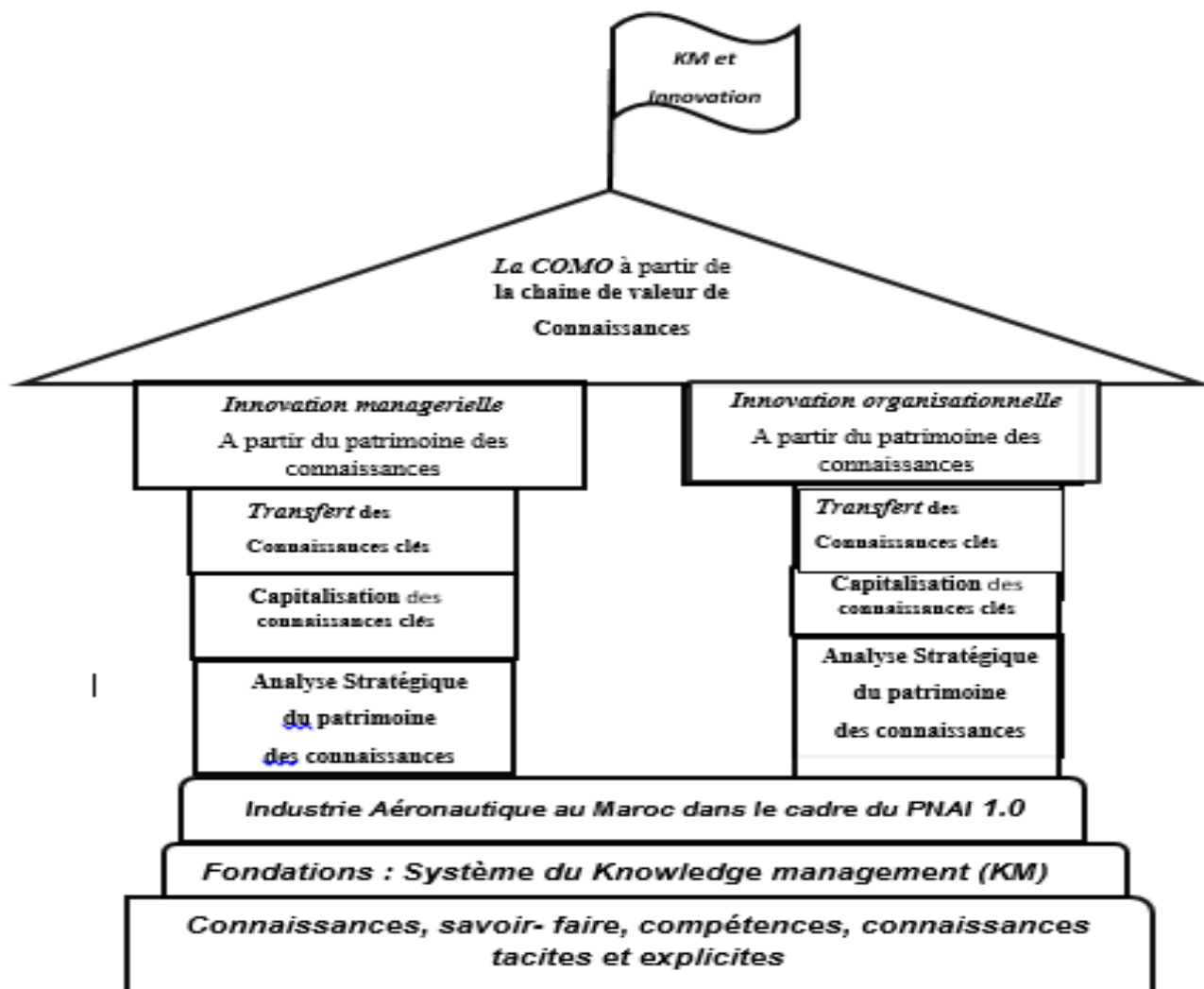
### **1.4. Modèle théorique et conceptuel (MTC) :**

#### **1.4.1. Modèle théorique synthétique :**

A l'issue de notre revue de la littérature, notre modèle théorique peut être synthétisé comme suit : Le management des connaissances a un impact sur l'innovation d'une manière générale dont l'innovation organisationnelle et managériale. Cette dernière est source de compétitivité qui devient plus importante lorsqu'il y a une création et un partage de connaissances au sein d'un ESA. Ce partage peut être fait selon plusieurs configurations dont la formation des ressources humaines et l'utilisation des systèmes d'information. L'amélioration de la COMO au sein des ESA peut se faire grâce aux Capacités dynamiques et organisationnelles

écosystémiques. Nous présentons ci-dessous un schéma explicite des innovations managériales et organisationnelles basées sur un système du management des connaissances. La figure 1 ci-dessous, montre bien que les connaissances sont les fondations de la COMO

*Figure 1 : Chalet du KM et Innovation*

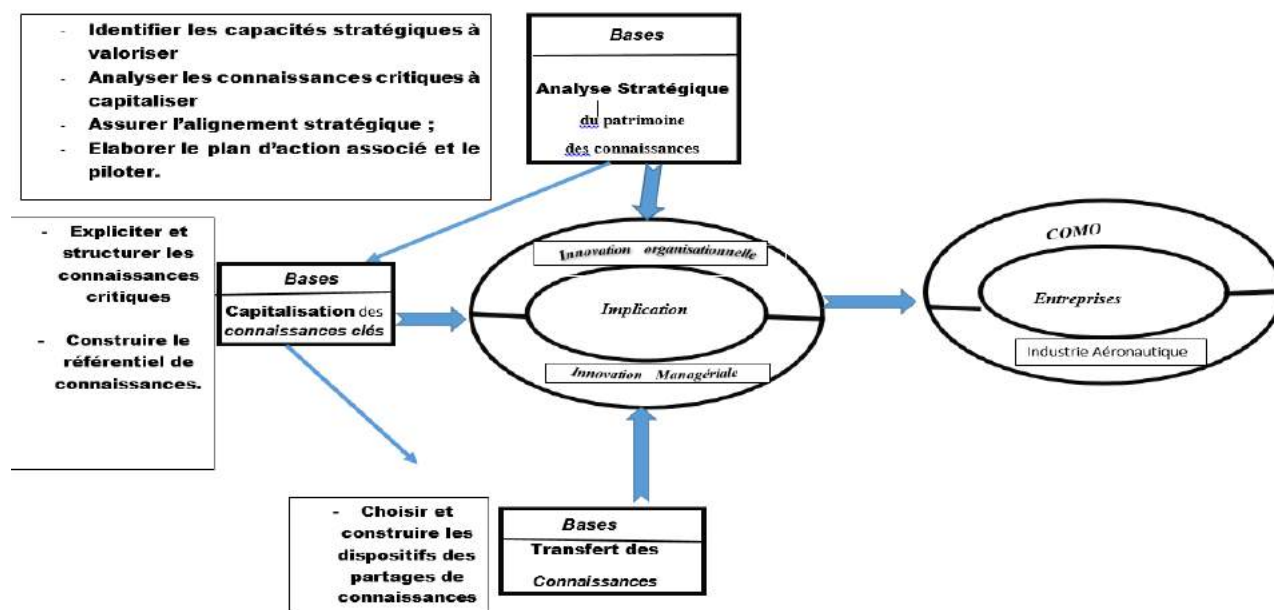


*Source : Conception des auteurs par adaptation de J.L.Ermine (2018) et Stadtler et al(2000)*

A la lumière de la revue de la littérature, et en se basant sur la figure 1 ci-dessus, nous présentons ci-dessous, une schématisation de notre conception concernant la relation qui peut exister entre le management des connaissances, l'innovation et la COMO au sein d'un écosystème aéronautique et nous le considérons comme notre modèle conceptuel général.

La figure 2 suivante montre bien que le knowledge management est la base de la COMO.

*Figure 2 : Modèle conceptuel général de la recherche*



Source : Conception personnelle par adaptation de J.L.Ermine (2018) Meyer et Hercovitch 2001



## 2. Cadre Empirique et méthodologique de la recherche :

Avant d'énoncer notre positionnement épistémologique et notre approche méthodologique, il s'avère nécessaire d'appliquer à notre problématique une méthodologie du contexte et contextualisation [DOHA et LOUITRI, 2020] op. Cité.

### 2.1. Contextualisation

Considérant que notre problématique est une étude de compétitivité, notre contextualisation sera limitée au contexte économique et financier du Maroc qui est à l'origine de l'émergence de notre sujet de recherche. Notre méthodologie de contextualisation est basée sur une étude de la CGEM [Cité par M.ETTAIBI, 2019] .Cette étude est arrivée au constat suivant : Manque de compétitivité et de performance chez les entreprises marocaines. Pour y remédier les pouvoirs publics ont fait de l'industrialisation un choix stratégique depuis le plan émergence jusqu'à le PNAI. Ce dernier constitue notre cadre d'étude, et notre problématique a émergé dans ce cadre institutionnel et dans le contexte économique évoqué ci-dessus. Elle a pour objectif de contribuer à la recherche de solutions à ce manque de compétitivité. Elle propose donc de faire du KM un levier de la compétitivité et de la performance de l'industrie aéronautique marocaine en passant par l'innovation.

## **2.2. Positionnement épistémologique et approche méthodologique**

Pour traiter notre problématique, nous adopterons une posture épistémologique interprétative s'inscrivant dans une orientation constructiviste (Thietart et al (2014) car nous devons comprendre un phénomène complexe et dont les informations sont rares. Mais nous devons participer aussi à la construction d'une nouvelle réalité avec les acteurs de l'industrie aéronautique. Cette construction consiste à trouver des liens entre les variables de notre Etude (KM- I- COMO) à partir de notre compréhension des interprétations des acteurs. Concernant notre approche méthodologique, elle ne peut être que qualitative et exploratoire parce que nous cherchons l'approfondissement d'un phénomène qui se caractérise par la complexité et du manque de données.

Notre stratégie de recherche sera la triangulation basée sur les entretiens, la recherche documentaire et l'observation non participante.

## **2.3. Une étude empirique qualitative : le cas des écosystèmes aéronautiques au Maroc**

### **2.3.1. Présentation du terrain :**

Notre terrain d'étude est constitué des ESP de l'IAM et plus précisément des composantes écosystémiques représentées par les managers du secteur public – privé, par ceux de la formation universitaire et professionnelle spécialisée en aéronautique. Il s'agit respectivement du (Ministère de l'industrie du commerce et de l'économie verte et numérique (MICEVN), du groupement des industries marocaines aéronautiques et spatiales (GIMAS), des représentants des universités qui font de la recherche en aéronautique de ceux spécialisés dans les métiers en aéronautique. (L'institut des métiers aéronautiques (L'IMA) et Institut spécialisé des métiers de l'aéronautique et la logistique aéroportuaire, (l'ISMALA).

### **2.3.2. Recueil et analyse des données :**

Les données que nous avons recueillies selon notre stratégie de recherche, évoquées plus haut, ont été analysées et ils ont donné les résultats que nous détaillerons comme suit. Il s'agit des innovations que nous avons mises en évidence en analysant les déclarations des acteurs aéronautiques. C'est à ce niveau que nous avons utilisé notre posture épistémologique assimilée à un constructivisme aménagé.

### **2.3.3. Résultats :**

Les résultats auxquels on est arrivé à l'issue de notre étude empirique sont relatifs à des cas d'innovation générés par le management de connaissances au sein de notre domaine d'étude. Nous avons mis en évidence quatre types d'innovation dont deux sont d'ordre managérial et

les autres d'ordre organisationnel et de produit. Nous les expliquerons ci-dessous en détail en appuyant notre argumentation par leur origine KM.

#### **a. Les Innovations**

##### **✓ Innovation organisationnelle : La conception et la configuration des ESP**

La première innovation organisationnelle qui est à l'actif du partenariat public – privé dans le domaine de l'industrie aéronautique marocaine est la nouvelle stratégie industrielle baptisée le PNAI. Avec plus de précision, c'est l'élaboration de cette nouvelle approche consistant à organiser les entreprises de l'industrie aéronautiques marocaines (EIAM) au sein des ESP. Cette nouvelle forme d'organisation est une innovation purement marocaine, c'est grâce à elle que le Maroc a acquis un avantage compétitif par rapport à ses conquérants dans un environnement atrocement concurrentiel. Il est démontré que leur conception, leur restructuration et leur lancement obéissent à une méthodologie. Cette dernière est inspirée dans les fondements stratégiques, théoriques et conceptuels qui sont derrière la création des écosystèmes.

##### **✓ Innovations managériales**

###### **• Capacité d'attirer les chainons manquants dans la chaîne écosystémique**

Une fois que les écosystèmes de l'industrie aéronautique (ESIA) sont configurés et constitués, Il reste maintenant comme le dit le président d'honneur du GIMAS « ...il faut combler les trous dans la raquette c'est-à-dire que sur la chaîne écosystémique, il Ya des chainons manquants et il faut les attirer. Cela consiste à remplir les postes manquants dans le processus de production de l'écosystème par des métiers pionniers».

###### **• Mise en place d'un Indicateur de pilotage de la performance industriel : taux d'intégration<sup>2</sup>.**

Cet indicateur, permet de suivre le degré d'industrialisation des EIAM. D'ailleurs ce dernier n'a cessé de s'améliorer d'une année en année. Il était seulement au début du PNAI de (32%) et il est passé actuellement à (38%) et il est revu en hausse à la fin de l'année 2020 à 42%.(CHEIKH.K ,2018).

##### **✓ Innovation des produits**

IL s'agit de l'amélioration de la qualité des pièces de rechanges et des pièces électroniques des avions produites dans les plateformes logistiques dédiées à l'aéronautique. Cette innovation n'a pas seulement un impact sur la baisse des couts mais sur la satisfaction du

---

<sup>2</sup> C'est le rapport entre l'ensemble des achats effectués localement pour la production d'un avion et l'ensemble des achats nécessaires à effectuer pour la fabrication complète d'un avion.

client et sa fidélisation par la livraison à temps. Dans ce cadre un manager d'une entreprise relevant du GIMAS stipule « le marketing considère le client comme un roi, le satisfaire en lui accordant un prix bas n'est pas suffisant ». Cette réputation de la qualité de l'offre aéronautique, a fait de la plateforme marocaine « Best cost<sup>3</sup> » voir même « world class » et non pas « low cost » comme le précise le directeur de l'industrie aéronautique au sein du ministère de l'industrie.

## 2.4. La relation KM- I- COMO

### 2.4.1. Les liens entre la variable explicative et les variables à expliquer du modèle conceptuel.

Nous donnons ci-dessous les liens susceptibles d'exister entre notre variable explicative le KM et les deux autres variables à expliquer qui sont (I) et la COMO. Il s'agit de la confrontation de notre modèle conceptuel à la réalité empirique au filtre des théories mobilisées.

- ***KM- Innovation organisationnelle :***

Ainsi, L'innovation marocaine dans la conception, la restructuration et la configuration des ESP, réside dans le savoir-faire de l'équipe Maroc, comme l'explique l'EX ministre délégué auprès du ministre de l'Industrie, à faire un alignement entre les avantages compétitifs qu'offre le Maroc et les avantages compétitifs qu'offre le secteur aéronautique. L'intersection entre les deux donne les Écosystèmes de l'industrie aéronautique (ESIA) constitués au Maroc jusqu'à présent. [Mamoun BOUHDOUN, 2016]

- ***KM- Innovation managériale.***

En ce qui concerne l'innovation managériale, elle est générée par le management des connaissances dans les deux cas. Dans celui afférent au complètement des chaînons manquants dans la chaîne écosystémique, L'ex président du GIMAS (OP cité) stipule « C'est là où le management des connaissances est utilisé pour innover parce qu'il faut délimiter le patrimoine des connaissances disponibles dont les compétences et les savoir-faire aéronautiques. Sélectionner ces connaissances en fonction des profils manquants et créer de nouvelles connaissances technologiques et autres par la formation des ressources humaines dans les instituts de l'aéronautique dédiés notamment l'IMA et l'ISMALA »

Dans le cas de la deuxième innovation managériale relative à l'indicateur du taux d'intégration le savoir-faire des stratèges marocains réside dans leur capacité d'enraciner le taux d'intégration (TI) au sein des ESP pour assurer la compétitivité et la performance de

---

<sup>3</sup>Meilleur cout

l'IAM. D'ailleurs cet enracinement s'explique par l'amélioration continue de cet indicateur au fil des années. C'est à ce niveau-là que nous avons évoqué la question de la compétitivité structurelle.

- ***KM- Innovation des produits***

Concernant la dernière innovation relative à l'innovation de produit, elle est générée aussi par le savoir-faire des marocains dans le management des connaissances logistiques. C'est grâce à la mise en place des plateformes industrielles intégrées (P2I) équipées de toutes les commodités opérationnelles que les opérateurs aéronautiques ont été attirés à s'implanter au Maroc . Ce qui est important en aéronautique, c'est la livraison à temps en respectant les normes de qualité spécifiques .Dans ce cadre, un manager logistique d'une entreprise aéronautique relevant du GIMAS stipule « L'enjeux, c'est de réussir à livrer le client a temps pour cela, nous travaillons la main dans la main avec les prévisionnistes et les approvisionneurs pour éviter la rupture des stocks et entrevoir les risques. Nous devons être proactif et savoir prioriser pour la visibilité du client ».La compétitivité de l'offre aéronautique marocaine est générée aussi par des connaissances qui sont à la base de la mise en place d'un système de management de la qualité performant.

- ***Innovation –Compétitivité organisationnelle.***

Concernant la relation de ces innovations avec la compétitivité. Elles sont parmi les facteurs qui ont encouragé les investisseurs en aéronautique à s'implanter au Maroc grâce aux avantages qu'offre ces écosystèmes en terme logistique et de la formation des ressources humaines. En conséquence, le président du GIMAS affirme que le secteur aéronautique est compétitif et performant comme il est stipulé dans l'entretien accordé à un journal. « Je tiens à rappeler, tout d'abord, que nous opérons dans une chaîne de valeur mondialisée. La qualité et la compétitivité de notre plate-forme sont connues et reconnues par les avionneurs et les grands équipementiers. Ceci nous a permis d'enregistrer un taux de croissance de près de 20% ces dernières années et l'année 2020 s'annonçait plutôt bien. » .

Notre étude qualitative exploratoire a débouché sur les résultats supra. Ils sont relatifs à la mise en évidence de quelques innovations ainsi que leurs relations avec la COMO. Pour les tester sur le terrain, nous proposons un modèle conceptuel préparatoire à l'enquête qualitative que nous allons mener dans un futur proche

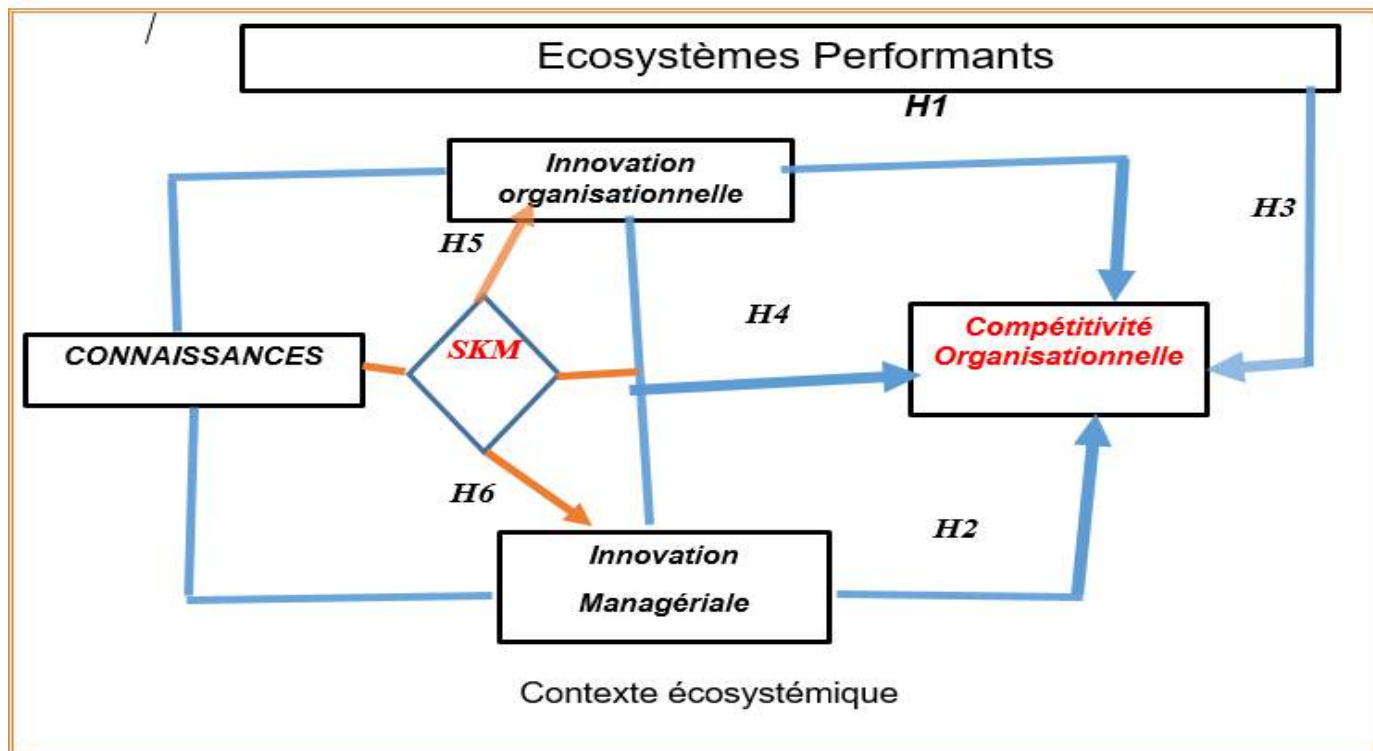


### 2.4.2. Elaboration d'un modèle conceptuel spécifique à la recherche.

Après avoir formulé ci-dessus les variables du modèle (cf.Sect 2.4 parag 2.4.1), nous proposons ci- dessous, dans la figure 3, le modèle spécifique avec ses hypothèses.

#### a. Schéma du modèle spécifique de la recherche.

Figure 3 : Schéma du modèle conceptuel



Source : Conception des auteurs

#### b. Formulation des hypothèses :

- H1 : L'innovation organisationnelle basée sur les connaissances aurait un impact positif sur la compétitivité des entreprises aéronautiques.
- H2 : l'innovation managériale basée sur les connaissances aurait un impact positif sur la compétitivité des entreprises aéronautique.
- H3 : Le contexte écosystémique aurait un effet modérateur sur la relation positive entre l'innovation basée sur les connaissances et la compétitivité des entreprises de l'industrie aéronautique.
- H4 : Les innovations organisationnelles accompagnées des innovations managériales auraient un impact direct sur la compétitivité des entreprises de l'industrie aéronautique.
- H5- Le Choix des connaissances par un SKM permettrait des innovations organisationnelles efficaces

- H6- Le Choix des connaissances par un SKM permettrait des innovations managériales efficaces

## 2.5. Discussion

Cette section sera consacrée à la discussion des résultats obtenus, en matière d'innovation, par rapport à la littérature. Il s'agit de l'ultime étape consistant à confronter la théorie à la pratique afin d'en dégager les rapprochements et les divergences. Nous revenons, à ce niveau d'analyse, à notre modèle théorique et conceptuel que nous avons élaboré dans la partie théorique. L'objectif est de savoir si les pratiques managériales des opérateurs marocains au niveau, stratégiques et opérationnel, ont un fondement conceptuel et théorique du management stratégique. Nous devons faire cette dernière comparaison pour inscrire notre recherche dans la discipline des sciences de gestion.

Les types d'innovation que nous avons mis en évidence dans notre étude empirique sont prévus dans le corpus théorique que nous avons retenu. Ainsi, les innovations organisationnelles et de produit sont prévus dans la définition de l'OCDE donnée dans le [Manuel d'Oslo (OCDE, 2005)] : « La mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise.... » Ainsi, l'innovation des ESP font partie des nouvelles méthodes d'organisation, et l'innovation de remplissage des chainons de la chaîne de l'écosystème, le taux d'intégration(TI) et du produit font partie de la mise en œuvre d'un produit ou d'un procédé sensiblement amélioré.

Nos résultats sont aussi en conformité avec le cadre conceptuel de Schumpeter (1935) que nous avons évoqué.

Au niveau de la conformité de nos résultats avec les théories mobilisées, nous avons démontré plus haut que ces innovations sont générées par des ressources KM conformément à la théorie de ressources (RBV), et que la COMO a été obtenu dans un contexte écosystémique conformément aux théories des ESA, des CD et des CO.

Il ressort donc de ce qui précède que le KM a contribué à la compétitivité et à la performance de l'IAM dans le cadre du PNAI arrivé à échéance à la fin de 2020. La question qui se pose : c'est comment conserver ses acquis et continuer à les consolider en termes de la COMO dans le contexte de la pandémie du coronavirus.

### ▪ *Synthèse des travaux :*

La revue de la littérature que nous avons menée dans le cadre de notre recherche, n'a pas trouvé jusqu'à présent de travaux antérieurs traitant de la même thématique. Cela est dû

probablement à sa nouveauté car le PNAI qui est le cadre de notre étude concerne la période (2014- 2020). Au niveau international, nous avons trouvé une recherche doctorale (GUILLAUME BLUM ,2014) qui traite de la relation entre la gestion des connaissances, l'innovation et l'industrie aéronautique au Québec. Mais cette recherche n'a pas traité de l'innovation managériale et organisationnelle, ni du contexte écosystémique. Cette carence de travaux traitant de notre problématique lui confère son caractère d'originalité et de nouveauté.

## Conclusion

Notre problématique de recherche a émergé dans un contexte qui se caractérise par un manque de compétitivité économique. Pour y remédier le gouvernement marocain a élaboré le PNAI pour développer l'industrie marocaines et d'en faire un levier de compétitivité.

Partant de ce contexte, notre curiosité a été grande de vouloir comprendre Comment le KM peut être utilisé comme levier de compétitivité de l'IA au sein des écosystèmes performants tels qu'ils sont organisés au sein du PNAI. Pour répondre à cette problématique, nous avons mené nos investigations dans le cadre de deux axes de recherche. Nous avons d'abord identifié les innovations, d'origine KM, apportées par cette nouvelle stratégie industrielle. Ensuite, nous avons cherché à expliquer le rôle de ces innovations sur la compétitivité de l'industrie aéronautique au Maroc. Nous avons précisé que notre recherche sera limitée aux innovations organisationnelles et managériales basées sur les connaissances.

A partir d'une revue de la littérature exhaustive et d'une étude de contextualisation, nous avons pu élaborer un cadre théorique et conceptuel qui est à la base de notre questionnement principal et ses axes de recherche. Nous avons schématisé notre modèle en arrêtant ses variables et ses hypothèses. Dans la perspective de tester ces dernières sur le terrain, mais dans le cadre d'un autre article, nous avons mené une recherche qualitative exploratoire en amont d'une étude quantitative à venir.

Cette recherche qualitative préparatoire que nous avons menée, selon notre stratégie de recherche, nous a permis d'avancer la conclusion suivante : Toutes les innovations que nous avons mises en évidence dans le cadre de cette étude ont influencé positivement la compétitivité des entreprises de l'industrie aéronautique. Etant donné que ces innovations sont engendrées par des connaissances, cela veut dire que le MDC serait en relation positive avec la compétitivité organisationnelle contextuelle. Cette conclusion est une réponse à notre questionnement de recherche. Il reste maintenant à la tester par le biais d'une enquête quantitative sur la base des hypothèses formulées. Pour des raisons de validité externe, Cette étude sera menée par nos soins, dans une future étude, en adoptons peut être une autre posture épistémologique pour conserver la cohérence méthodologique.

### 1. *Synthèse des principaux enseignements et contributions de la recherche :*

Notre article a montré que le Maroc a réalisé des avancées dans l'industrie aéronautique en terme de compétitivité et de performance et ce, grâce aux innovations d'origine KM que nous avons mises en évidence .Mais malheureusement, avec la crise sanitaire actuelle, il risque de

perdre la pérennité de ces acquis. Pour y faire face, il n'a pas d'autres choix que de mettre en place un système de knowledge management pour s'inscrire dans le nouveau contexte de l'économie de la connaissance.

## **2. Implications managériales :**

Au niveau managérial et Partant du principe de la recherche actionnable en sciences de gestion, notre travail générera un intérêt managérial au profit de tous les acteurs de l'IA. L'étude qualitative que nous avons menée, dans le contexte de l'industrie aéronautique au Maroc, a exploré le rôle des connaissances dans la compétitivité organisationnelle. Cela est une contribution à la mise à la disposition des managers de quelques outils pour la détection et la sauvegarde des connaissances stratégiques.

## **3. Limites de la recherche :**

Malgré les apports soulignés ci-dessus, notre recherche souffre de plusieurs limites : la plus importante est d'ordre méthodologique. Les hypothèses formulées n'ont pas été testées pour des considérations liées à la cohérence scientifique et méthodologique. En effet, l'approche qualitative que nous avons adoptée ne permet pas d'appliquer une démarche hypothéco-déductive basée sur la quantification et la mesure.

## **4. Perspectives, recommandations et les voies futures de la recherche :**

La perspective de cette recherche est de tester ses hypothèses formulées. D'ailleurs, nous l'avons déjà souligné, notre méthodologie n'est qu'exploratoire et préliminaire à l'approche quantitative qui sera appliquée dans une recherche future. Concernant les recommandations à faire. Elles sont nombreuses mais, la plus urgente est de mettre en place un plan de relance de l'industrie aéronautique pour la période (2021-2025) s'inscrivant dans le prolongement du PNAI (2014-2020). Ce plan doit être porté sur davantage d'innovations organisationnelles et managériales comme celles que nous avons mises en évidence dans cette étude. Cela trouve son fondement historique dans le fait que durant la première moitié du XXème siècle, les innovations qui ont propulsé les Etats-Unis au premier rang des économies capitalistes étaient d'ordre organisationnel plus que technologique, impliquant notamment de nouveaux principes d'organisation de la production et de la distribution (Fagerberg, 2005 ; Lam, 2005). C'est aussi une innovation organisationnelle (The Toyota Production System – TPS) qui a permis à Toyota de devenir un exemple à suivre et de caracoler en tête du classement mondial des

constructeurs automobiles ces dernières années (Aoki, 1990 ; Ohno, 1988). (Ibid). Pour la mise en œuvre de cette recommandation, elle peut être une autre problématique de recherche dans la perspective de mettre en place un deuxième PNAI avec une autre génération d'écosystèmes. Ces derniers doivent être fondés sur le knowledge management et la digitalisation.

**Bibliographie**

- **Daidj .N. (2011)**. Les écosystèmes d'affaires : une nouvelle forme d'organisation en réseau. *Management & Avenir*, 6 (n° 46), p. 105-130.
- **EL ANDALOUSSI.I. (2016)** président d'honneur du GIMAS. 60 Minutes pour Comprendre : Industrie aéronautique au Maroc. <https://www.youtube.com/watch?v=9HRcKv6TgGM>. Consulté le 20/09/2020 à 21h00.
- **MOKHTARI.B. et ETTAIBI.M. (2020)** « La maîtrise des risques (RM) par le knowledge management : Application à l'industrie aéronautique marocaine dans le cadre du plan d'accélération industriel 2.0 (PAI 2.0) » Actes du « 1st Workshop on Modeling for Risk Management » Éditeur : LAREMEF, ENCG Fès, USMBA Fès, ISBN (Papier) : 978-9920-32-631-5, ISBN (Électronique) : 978-9920-32-660-5, PP.35-44
- **Ajzen, M. et al. (2016)**. Performance et innovation en PME : une relation à questionner. . *Revue internationale P.M.E.*, volume 29.7-188, 65-94
- **BOUHADDOUD.M. (2016)**. EX ministre délégué auprès du ministre de l'Industrie. 60Minutes pour comprendre l'industrie aéronautique au Maroc. <https://www.youtube.com/watch?v=9HRcKv6TgGM>. Consulté le 30/02/2020 à 23h00.
- **CHIEKH.K. (2018)**. Président du GIMAS.Aéronautique : un taux d'intégration de 42% d'ici 5 ans. <https://fnh.ma/article/-/aeronautique-un-taux-d-integration-de-42-d-ici-5-ans> consulté le 25/02/2021 à 19h 20m
- **Christmann.H. M. (2009)** .Mutations dans l'industrie aéronautique française et nouvelles localisations au Maroc. Vers l'émergence de nouveaux territoires de l'aéronautique ? *Géographie, économie, société*, (Vol. 11), 251-274.
- **Djardin.M. (2006)**. Compétitivité structurelle. <https://econpapers.respect.org/paper/halwpaper/halshs-00084525.html> consulté le 20/03/2020 à 9h 35mn
- **EL ALAMI.M.H, (2014)**. <https://www.jeuneafrique.com/11101/economie/exclusif-moulay-hafid-elalamy-d-voile-la-nouvelle-strat-gie-industrielle-marocaine/> consulté le 20/02/2021 à 11h45mn.
- <http://www.sietmanagement.fr/theorie-des-ecosystemes-daffaires-reseau-et-coopetition-innovation-collaborative-strategies-de-plateforme-j-moore-d-teece/> consulté le 30/10/2021 à 4h 58
- **MEZOUAR.S.E.(2005)** « Programme Émergence » : une politique volontariste et ciblée au service de l'Essor de l'Économie Nationale. Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Mise à Niveau de l'Économie.
- **Moingeon.B. et Perrin.A. (2005)**. Le Learning Mix : un modèle intégré pour comprendre les implications managériales de la gestion des connaissances. Acte du colloque AIMS ,1-31
- **STADTLER H., KILGER C (2000)**, "Supply Chain Management and Advanced Planning : Concepts Models, Software and case Studies", Stadtler H., Kilger C. (ed), Springer Verlag, Berlin, pp 553.
- **TEECE. D J. PISANO. G and SHUEN. A. (1997)**. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18:7, 509–533 PP.
- **THIETART.R.A et al (2014)** « Méthodes de recherche en management ». Ed. DUNOD.

- **Warnier .V. (2019)**. Les approches ressources et compétences : fondations et refondations. dans : Sébastien Liarte éd., Les grands courants en management stratégique. Caen, EMS Editions, p. 71-95.
- **Wissal, B.A et al (2020)**. Partage des connaissances et innovation à l'ère de la digitalisation. Management & Avenir, (N° 118),
- **(GIMAS, 2020)** .[http://www.gimas.org/chiffres\\_cles.php](http://www.gimas.org/chiffres_cles.php)
- **DOHA .S. et Abdenbi. L. (2020)**, « Contexte et contextualisation Mosaïque d'approches en management » EMI 2020 Edition Management et innovation / Maroc. PP.283
- **Dubouloz.S.( 2013)** : « L'innovation organisationnelle : antécédents et complémentarité : une approche intégrative appliquée au Lean Management » thèse de doctorat en Gestion. Université de Grenoble. France.
- **Elkharraz, A., El Kharraz, O., & Chafik, K. (2018)**. Le Management des Connaissances au niveau des établissements d'enseignement supérieur : Cas des Universités Publiques Marocaines. European Scientific Journal, ESJ, 14(4), 350- 365
- **ETTAIBI.M. (2019)** « Comprendre la contribution de la logistique dans l'amélioration de l'optimisation des écosystèmes industriels : cas des entreprises aéronautiques marocaines » Mémoire de master recherche en sciences de gestion Université Cadi ayyad- Marrakech- Maroc pp : 178
- **GUILLAUME. B. (2014)** « l'émergence des connaissances dans le secteur Québécois de l'aéronautique : une étude de l'innovation conduite par le concept d'avion vert » Thèse de doctorat en gestion École des Sciences de Gestion Université du Québec à Montréal.
- **Laid. T. C. (2018)**. Le Management des connaissances, levier de l'innovation managériale dans les entreprises apprenantes. Gestion 2000, (Volume 35), p. 73-101.
- **Louis.J.L(2018)** .Knowledge Management. Volume 5, boucle créative, Edition ISTE. P : 3
- **Manuel d'Oslo, (2005)** « Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation ». Edition OCDE ISBN 92-64-01311-3 – © OCDE 2005.<https://www.oecd.org/fr/sites/strategiedelocdepourlinnovation/> (OCDE, 2005). Consulté le 20/03/2021 à 22h 34.
- **Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002)**. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. Journal of Vocational Behavior, 61, P 22.
- **MOKHTARI.B. et ETTAIBI.M. (2021)** « Le management des connaissances(MC) levier de compétitivité et de performance organisationnelle(COPO) : Cas de l'industrie aéronautique marocaine dans le cadre du Plan Emergence », Actes du congrès CEREF et CCA, Deuxième édition, 24 & 25 Décembre 2020 ENCG Kenitra, ISBN : 978-9920-33-052-7, PP. 832- 867. <https://drive.google.com/file/d/12apF5Ifavgamur4n-yPWXUEiAXfzIeBm/view>. Consulté le 01/03/2021.



## **La légitimation de l'organisation par la stratégie de l'alliance : Cas des conventions de double-diplômes**

### **The legitimization of the organization through the alliance strategy: case of double diploma agreements**

**TAGHZOUTI Abdellatif**

Enseignant chercheur

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

Université Sidi Mohamed Ben Abdellah

Laboratoire de Recherche et d'Études en Management

Entrepreneuriat et Finance (LAREMEF)

Maroc

[taghzouti@gmail.com](mailto:taghzouti@gmail.com)

**MOUSSAID Rachida**

Doctorante

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

Université Sidi Mohamed Ben Abdellah

Laboratoire de Recherche et d'Études en Management

Entrepreneuriat et Finance (LAREMEF)

Maroc

[Rachie.msd@gmail.com](mailto:Rachie.msd@gmail.com)

**EL JAOUHARI Smail**

Doctorant

Faculté poly disciplinaire de TAZA

Université Sidi Mohamed Ben Abdellah

Laboratoire de Recherches Juridiques, Politiques et

Economiques (LRJPE)

Maroc

[smail.eljaouhari@gmail.com](mailto:smail.eljaouhari@gmail.com)

## Résumé

L'alliance stratégique inter organisationnelle constitue une source imminente de valeur dans ses différentes dimensions pour les organisations alliées. Le présent article s'intéresse à la dimension institutionnelle de cette valeur ; il s'agit de la valeur légitimité, et bien spécifiquement de la légitimité organisationnelle. Le caractère capital de cette valeur pour la pérennité ainsi que pour la performance de l'entreprise fait objet de consensus total des chercheurs dans la littérature. Pourtant, la légitimité organisationnelle n'a pas eu sa part méritée d'intérêt des chercheurs qui s'intéressent à la valeur créée par les alliances stratégiques. L'objectif du présent article est d'analyser la légitimation de l'entreprise via ses alliances stratégiques, et ce en nous focalisant sur un des facteurs explicatifs de cette légitimation, à savoir, le phénomène institutionnel de l'isomorphisme stratégique, basé sur la stratégie de l'imitation. Au niveau du travail empirique, le choix a porté sur le secteur de l'enseignement supérieur marocain privé qui est marqué par un recours massif de ses établissements aux conventions stratégiques de double-diplomation. Une étude de cas est réalisée au niveau de ce secteur basé sur un échantillon de vingt établissements représentés par leurs managers.

**Mots clés :** Alliance stratégique ; légitimité organisationnelle; isomorphisme institutionnel ; imitation ; double-diplomation.

## Abstract

The inter-organizational strategic alliance is an imminent source of value in its various dimensions for allied organizations. This article examines the institutional dimension of this value; it is about the value of legitimacy, and in particular organizational legitimacy. The vital nature of this value for sustainability as well as for the performance of the company is the subject of a total consensus of researchers in the literature. Yet organizational legitimacy has not had its share of deserved interest from researchers interested in the value created by strategic alliances. The objective of this article is to analyze the legitimation of the company via its strategic alliances, and this by focusing on one of the explanatory factors of this legitimation, namely the institutional phenomenon of strategic isomorphism, based on the strategy of imitation. In terms of empirical work, the choice fell on the Moroccan private higher education sector, marked by the massive use of its institutions to strategic dual-degree training agreements. A case study was carried out in this sector using a sample of twenty establishments represented by their managers.

**Keywords:** Strategic alliance; organizational legitimacy; institutional isomorphism; imitation; double graduation.

## Introduction

Les alliances stratégiques, représentent l'une des formes de coopération inter-entreprises qui marquent de loin le monde organisationnel mondial par leur essor de plus en plus grandissant de telle sorte que certains auteurs qualifient cette réalité comme « *capitalisme d'alliances* » (Narula & Dunning, 1999). En effet, l'alliance stratégique devient une option stratégique prééminente pour les entreprises ; celles-ci y retrouvent des avantages potentiels largement importants presque exclusifs à ce type de stratégie. Elles constituent un instrument de performance plurielle que de nombreuses entreprises intègrent aujourd'hui comme des méthodes de management courant (Taghzouti, et al. ,2014 ; Taghzouti, 2011 ; Aliouat & Taghzouti, 2007).

Les alliances stratégiques inter-entreprises permettent en global aux entreprises alliées d'exploiter les synergies existant entre elles, la finalité extrême étant la création de valeur et l'atteinte de la performance. La valeur visée par la décision stratégique de la conclusion de l'alliance revête plusieurs formes et reflète des motivations de plusieurs natures. Les travaux de recherche qui analysent les motivations de la conclusion des alliances abondent dans la littérature, et touchent presque tous les aspects de la valeur recherchée. Or, la quasi-totalité de ces motivations et des facteurs explicatifs du recours à l'alliance stratégique sont d'ordre financier et/ou organisationnel ; par contre, la performance d'ordre institutionnel semble peu considérée.

Aliouat et Taghzout, (2007) précisent que « la compréhension de la performance des alliances stratégiques exige un élargissement des modèles précédents, au profit d'une perspective intégrant nécessairement une dimension sociétale. » ( Aliouat & Taghzout, 2007)

En fait la présente étude répond partiellement à cette préconisation dans la mesure où elle s'inscrit dans le cadre des recherches axées sur la création de valeur par les alliances stratégiques, et met l'accent sur la valeur institutionnelle, précisément la valeur légitimité. La légitimité dont il s'agit à ce niveau est bien celle organisationnelle. La présente recherche tente de combler le dit-manque en analysant un des facteurs qui pourrait expliquer la légitimation de l'organisation à travers l'alliance stratégique conclue ; il s'agit du facteur institutionnel de l'isomorphisme mimétique. En d'autres termes, la question de recherche à laquelle nous tentons de répondre dans cet article est la suivante : comment l'isomorphisme mimétique contribue-t-il à la légitimation de l'entreprise alliée.

Nous avons adopté comme champs empirique illustratif de la recherche, où nous avons réalisé une étude cas, le secteur de l'enseignement supérieur privé marocain où on observe un essor

remarquable des actions partenariales entreprises par ses entités, et qui prennent la forme des conventions de formation double-diplômant conclues par les établissements supérieurs privés avec leurs pairs à l'étranger.

Le travail s'organise comme suit : dans un premier temps, nous réalisons une revue de littérature des concepts clés de l'étude, à savoir : l'alliance stratégique, la légitimité organisationnelle, l'isomorphisme mimétique et l'imitation inter-organisationnelle. En deuxième, nous procédons à une analyse synthétique des travaux précédents qui portent sur l'objet de la présente recherche, avant d'entamer en troisième temps l'étude empirique de la question en présentant et analysant les résultats de l'étude de cas réalisé au niveau du secteur de l'enseignement supérieur privé.

## **1. Revue de littérature**

Nous nous attachons à circonscrire le cadre conceptuel des notions inhérentes à notre étude. Il s'agit de définir, en référence à la littérature scientifique les concepts de l'alliance stratégique, la légitimité organisationnelle, l'isomorphisme institutionnel et stratégique, ainsi que l'imitation inter-organisationnelle.

### **1.1. Les alliances stratégiques.**

Les alliances stratégiques sont définies par Garrette et Dussaig (1995) comme : « *des associations entre plusieurs entreprises indépendantes qui choisissent de mener à bien un projet ou une activité spécifique en coordonnant les compétences, moyens et ressources nécessaires..* » (Garrette&Dussaig, 1995).

Ces auteurs soulignent le caractère indépendant des entreprises qui concluent ces « associations », expression par laquelle ils désignent les alliances stratégiques, et ce en démontrant que ces associations se démarquent de loin des autres formes de rapprochements pouvant affecter l'autonomie stratégique des entreprises associées, telles que fusion, cession ou acquisition. Ils précisent davantage que ces associations correspondent à un choix stratégique qui vise un partage de risques et un affrontement collaboratif de la concurrence.

Ouédraogo (1998) identifie trois caractéristiques principales pour définir le concept : la conduite d'une action commune tout en maintenant chacune son autonomie stratégique et son identité propre sur les activités ne faisant pas objet de l'alliance, la mise en commun de ressources et de compétences humaines, technologiques et/ou organisationnelles, et enfin , le bénéfice de chacune des entreprises des avantages de l'alliance qui ne sont accessibles par elle qu'à travers la conclusion d'une telle coopération.

Enfin Aliouat et Taghzouti (2009) parviennent à formuler une définition qui nous semble la

plus aboutie dans la mesure où elle englobe l'ensemble des éléments de définition considérés séparément dans les différentes définitions pré-analysées, avec un degré de précision saisissant sur tous les points relatifs au concept défini; nature, forme, types, objectifs, et intentions. Ainsi, les auteurs définissent l'alliance stratégique comme : « *Accord de coopération (sous forme contractuelle ou sociale) entre deux ou plusieurs entreprises, juridiquement et financièrement indépendantes, concurrentes ou potentiellement concurrentes, développant un projet commun visant un avantage compétitif ou une création de valeur par un rapprochement horizontal ou vertical. Les intentions stratégiques des partenaires peuvent être divergentes* ». (Aliouat&Taghzouti, 2009).

La démonstration scientifique du lien entre alliance stratégique et légitimité organisationnelle - objet du présent travail- implique nécessairement et préalablement de bien préciser la définition du deuxième concept clé d'après la littérature.

## 1.2. La légitimité organisationnelle

Suchman (1995) définit la légitimité comme une perception ou une présomption généralisée selon laquelle les actions d'une entité sont souhaitables, convenables et appropriées au sein d'un système socialement construit de normes, valeurs, croyances et définitions ; et Deephouse (1996) résume en précisant qu'une entité « *est dite légitime lorsque ses moyens et fins apparaissent comme valides, raisonnables et rationnels* ».

La légitimité organisationnelle a fait objet de définition, d'analyse et de taxonomie d'un nombre important de recherches scientifiques s'inscrivant dans plusieurs disciplines scientifiques relatives aux organisations, qui traitent le concept dans une des deux perspectives : institutionnelle (Meyer & Rowan, 1977 ; DiMaggio & Powell, 1983 ; Powell et DiMaggio, 1991) et stratégique (Dowling et Pfeffer, 1975 ; Pfeffer et Salancik, 1978).

La perspective stratégique qualifie la légitimité organisationnelle comme une des ressources opérationnelles indispensables à la survie de l'organisation, et considère qu'il convient de déployer des moyens stratégiques nécessaires à l'acquisition et au maintien d'une ressource aussi incontournable. « *La légitimité est une ressource opérationnelle (...) que les organisations extraient – souvent pour des visées concurrentielles – de leurs environnements culturels, et qu'elles utilisent pour poursuivre leurs objectifs* » (Suchman, 1995). Par ailleurs, la théorie de la dépendance des ressources est basée sur l'hypothèse que l'organisation est contrôlée par son environnement dont les composants détiennent les ressources nécessaires à sa pérennité ; ce qui confère du pouvoir à cet environnement pour lui imposer ses exigences.

Quant à la perspective institutionnelle, elle considère la légitimité organisationnelle comme

un statut social construit auprès des parties prenantes de l'organisation, et s'intéresse aux mécanismes de l'évolution de ce construit social, ainsi qu'aux enjeux relatifs à sa réalisation. Cette perspective met l'accent sur l'importance des règles et des exigences sociales et culturelles auxquelles les organisations doivent se conformer afin d'être légitimes (Meyer & Rowan, 1977; DiMaggio & Powell, 1983). Les organisations adoptent des mythes et des comportements et s'adonnent à des activités qui leurs fournissent différents soutiens nécessaires à leur survie. Meyer & Rowan (1977).

DiMaggio et Powell (1983) soutiennent que les pressions institutionnelles peuvent être de nature coercitive, normative et mimétique. Si les pressions coercitives sont exercées aux entreprises par des organisations détenant le pouvoir politique, légal, ou par d'autres institutions envers lesquelles ces entreprises sont dépendantes, les pressions normatives émanent de la professionnalisation des activités qui fait naître des normes et des valeurs professionnelles inhérentes à un secteur donné, et qui acquièrent avec le temps un caractère normatif obligatoire. Les pressions mimétiques quant à elles, correspondent au phénomène de l'imitation, à laquelle les entreprises recourent presque forcément dans un contexte d'incertitude et d'ambiguïté ou de rationalité limitée, qui marque leur environnement et/ou leurs finalités. De tel contexte implique aux entités du champ organisationnel d'adopter les modes de fonctionnement des organisations réputées et légitimes et permet d'avoir une référence pour guider leurs actions individuelles ou collectives.

Les actions entreprises par les organisations visant leur conformité aux exigences sociales façonnent le champ organisationnel en y implantant un phénomène institutionnel qualifié par les théoriciens par l'isomorphisme institutionnel.

### **1.3. L'isomorphisme institutionnel mimétique et l'imitation organisationnelle**

Dans notre étude de la légitimation de l'entreprise à travers l'alliance stratégique, l'accent est mis sur l'isomorphisme institutionnel, spécifiquement de type mimétique, qui relève de l'action de l'imitation inter-organisationnelle.

#### **1.3.1. l'isomorphisme institutionnel**

Les différentes pressions institutionnelles auxquelles sont soumises les organisations les poussent à adopter des procédures, des normes et des pratiques analogues et similaires ; ce qui se traduit par une dynamique d'homogénéisation organisationnelle observée dans ce champ, motivée par la recherche de la légitimité. Cette homogénéisation se manifeste dans le fait que ces organisations, conséquemment à leur poursuite de légitimité, se ressemblent sur différents plans, constituant ainsi un phénomène organisationnel appelé par les néo-institutionnels :

Isomorphisme institutionnel. DiMaggio et Powell (1983), définissent le phénomène par un « processus contraignant qui force une unité dans une population à ressembler à d'autres unités qui sont confrontées aux mêmes conditions environnementales » DiMaggio & Powell (1983). L'isomorphisme peut découler comme ci-avant analysé par la sujétion des organisations aux pressions mimétiques, auquel cas on parle d'isomorphisme mimétique ; ce dernier se fonde sur l'imitation inter-organisationnelle.

### 1.3.2. L'imitation inter organisationnelle

L'imitation inter organisationnelle est définie par Haunshild comme suit : « L'imitation peut se définir par la séquence suivante : (1) une organisation modèle adopte une pratique donnée à la date  $t$  ; (2) l'organisation imitatrice est exposée au modèle ; (3) l'organisation imitatrice adopte la pratique en  $(t+x)$  » (Haunshild, 1993). Qu'en est-il du mimétisme.

Dans la littérature, les deux concepts, à savoir, l'imitation et le mimétisme, sont indistinctement utilisés pour désigner la reproduction d'une action ou structure, propre à une entité par une autre entité imitatrice. Baudonnière (1997), fait cependant une distinction entre les deux concepts, fondée sur le critère de l'intentionnalité, en précisant que l'imitation est un comportement volontaire, intentionnel alors que le mimétisme constitue un comportement réflexif involontaire. Au même titre que Ben Ammar et Ben Kahla (2016), nous retenons la définition de « toute reproduction du comportement d'un modèle qu'elle soit volontaire ou inconsciente comme un comportement mimétique. » Ben Ammar et Ben Kahla (2016).

La théorie des conventions porte une importance significative au phénomène de l'imitation inter-organisationnelle. Gomez (1996) considère que devant un vide rationnel qui engage une situation d'incertitude, définie comme l'impossibilité de moyenniser un raisonnement probabiliste pour émettre des prévisions, les individus ainsi que les organisations recourent à l'alignement de leurs actions sur un modèle perçu comme raisonnable, ou adoptent la pratique constatée auprès de la majorité, et ce, en mobilisant un dispositif cognitif collectif, (Favereau, 1989) qualifié par la notion de « convention ».

L'imitation inter organisationnelle a d'ailleurs « fait l'objet d'une forte stigmatisation malgré le grand intérêt qu'il présente dans la compréhension des interactions concurrentielles et du comportement des entreprises d'une manière générale ». (Ben Ammar & Ben Kahla, 2016). Mouricou (2007) constate que « dans la culture d'entreprise, l'innovation est valorisée au détriment de l'imitation. Pourtant, plusieurs études montrent qu'imiter un concurrent s'avère être une stratégie très rentable. » (Mouricou, 2007). En effet, un nombre important d'auteurs, pionniers du Management Stratégique, assimile l'imitation à une absence de stratégie,

(G. Johnson et al., 2005), ou à un recul dans la réflexion stratégique (Porter, 2006). Cette position est justifiée par la conviction de ces auteurs que la stratégie managériale mène à la différenciation ; l'entreprise est censée viser par ses décisions stratégiques l'appropriation d'un avantage compétitif de nature à lui conférer un positionnement concurrentiel original, et susceptible de la faire différencier par rapport à ses rivaux. Or, l'imitation organisationnelle constitue incontestablement un recours stratégique fréquent pour les entreprises, ce qui fait gagner au concept un intérêt scientifique de plus en plus grandissant. Plusieurs travaux reconnaissent le rôle de l'imitation organisationnelle dans la diffusion des connaissances, des innovations, des modes et des pratiques managériales. » (Mouricou, 2007). Liberman et Asaba (2006) légitiment une telle attitude en démontrant que «si les pionniers ont choisi un bon système de production, l'imitation accélère la convergence de l'industrie autour d'une bonne solution. » (Lieberman & Asaba, 2006).

Enfin, si l'isomorphisme mimétique résulte de la quête de la légitimité par les organisations, un tel état ne pourrait-il pas être conçu comme un moyen de légitimation de l'organisation?

### **1.3.3. L'isomorphisme mimétique source de légitimité organisationnelle.**

Une revue de littérature relative à l'isomorphisme institutionnel nous a permis de distinguer deux niveaux d'analyse de ce concept ; la justification du phénomène et ses conséquences. En effet, si bon nombre de recherches se sont intéressés à la justification de ce phénomène en identifiant les causes et facteurs expliquant l'état isomorphe d'un environnement institutionnel donné, et en délimitant les facteurs conduisant les organisations à adopter des structures, et des comportements similaires, d'autres recherches, moins fréquentes, s'intéressent aux conséquences de l'isomorphisme institutionnel plutôt qu'à ses causes.

Les chercheurs qui s'intéressent aux conséquences de l'isomorphisme institutionnel perçoivent la relation légitimité et isomorphisme dans un sens contraire à celui de la perception de leurs pairs. Ils démontrent que si la quête de la légitimité par les organisations conduit à un état isomorphe institutionnel, cet état, à son tour, permet et facilite l'acquisition de la légitimité pour les organisations. A en préciser que la première approche considère l'isomorphisme comme un processus, alors que la deuxième part du constat que l'isomorphisme est un état.

les fondateurs même du concept de l'isomorphisme institutionnel et qui ont analysé la dynamique de sa constitution, DiMaggio et Powell (1983), démontrent également dans leur étude menée sur la prolifération des cercles de qualité dans les entreprises américaines, que



ces entreprises qui se sont mises à se modeler par rapport aux entreprises japonaises et européennes, optent à cette imitation dans l'objectif de renforcer leur légitimité.

L'isomorphisme est en mesure d'améliorer les capacités de survie et de minimiser le risque de mort organisationnelle (Baum et Oliver, 1991) du fait qu'il permet d'acquérir facilement de nouvelles ressources détenues par les parties prenantes (Glynn & Abzug, 2002), puisqu'il constitue pour ces dernières une preuve de conformité de l'organisation à leurs exigences.

Bien avant, Meyer et Rowan (1977) soutiennent que, indépendamment de leur efficacité productive, les organisations qui existent dans un environnement institutionnel hautement structuré, et réussissent à devenir isomorphes avec cet environnement, gagnent en légitimité et en ressources nécessaires à leur survie. » Meyer & Rowan (1977).

A travers une étude réalisée par Deephouse (1996) sur l'isomorphisme stratégique constaté au sein de la population des banques commerciales dans la Minneapolis-Saint Paul Métropolitain de 1985 à 1992, l'auteur a démontré que l'isomorphisme stratégique augmente la légitimité organisationnelle, et que les organisations qui se conforment aux stratégies utilisées par d'autres organisations sont reconnues par les organismes de réglementation et le grand public comme étant plus légitimes que celles qui s'écartent du comportement normal. Radaelli (2000) précise que copier la structure organisationnelle n'est pas un processus motivé par des considérations d'efficacité, mais un moyen d'assurer la légitimité. Enfin, Bensedrine et Demil (1998) démontrent que « l'adoption d'une pratique largement diffusée pourra constituer un moyen de se légitimer pour l'organisation. » (Bensedrine & Demil, 1998).

On dégage à partir de ces différents constats que l'exploitation de l'état isomorphe du champ organisationnel pour la quête de la légitimité relève de la sujétion des organisations aux pressions mimétiques exercées par ce champ, tel identifiées par les néo-institutionnels ; il s'agit donc de l'isomorphisme mimétique qui relève de l'imitation organisationnelle.

En fait, Ben Ammar et Ben Kahla (2016) qui ont travaillé sur les motivations qui justifient le comportement de l'imitation inter-organisationnelle adopté par les stratèges, démontrent que, quand les entreprises, confrontées à un environnement incertain, se modélisent par rapport à d'autres en s'inscrivant dans un processus d'isomorphisme mimétique, cela leur donne une image plus légitime dans leur champ. Des entreprises imitent un comportement légitime bien qu'elles n'en soient pas sûres de ses retombées positives.

Par ailleurs, Levinthal et March (1981) démontrent que l'adoption d'un comportement identique par un ensemble d'acteurs institutionnalise ce comportement, ce qui est de nature à stimuler les autres acteurs sociaux à l'adopter « sans trop se poser de questions ». (Levinthal &

March, 1981). Enfin, Olivier (1991) considère l'imitation organisationnelle qui consiste à mimer les modèles institutionnels par l'organisation comme une des tactiques qui découlent de la réponse stratégique d'acquiescement à laquelle cette organisation peut opter -entre autres- pour faire face aux pressions impliquées par les processus institutionnels.

Ainsi, l'isomorphisme mimétique qui relève de l'imitation inter-organisationnelle favorise les organisations dans leur quête de légitimité.

Rappelons que l'objet du présent travail est d'analyser la légitimation de l'organisation à travers l'alliance stratégique moyennant l'isomorphisme mimétique ou l'imitation inter-organisationnelle. Qu'en est-il des travaux de la littérature relatifs à cette hypothèse.

## **2. Synthèse des travaux et hypothèses de recherche**

Les travaux analysant l'isomorphisme mimétique des alliances stratégiques se comptent sur les doigts d'une main. On analyse les apports de Koh et al (1990) et de Garcia-pont et Nohria (2002), tout en délimitant leurs limites par rapport à notre objet de recherche.

### **2.1. Isomorphisme mimétique et alliance stratégique : Synthèse des travaux**

Koh et al. (1990) ont démontré que la formation des alliances dans le domaine de la technologie de l'information sous forme de coentreprises, peut être occasionnée par l'isomorphisme institutionnel. Les auteurs mettent en évidence les difficultés générales que présente la conclusion des alliances dans ce secteur. Or, face à l'accroissement du nombre d'alliances dans ce secteur, les entreprises se trouvent tenues de s'aligner à cet état de choses, et de conclure des alliances à titre d'imitation comme moyen de pallier à leurs limitations cognitives face à l'état d'incertitude qui les entourent, en vue de maintenir leur légitimité. On retrouve là l'argument institutionnel qui justifie la conclusion des alliances stratégiques à travers l'imitation des pratiques managériales.

L'étude menée par Garcia-pont et Nohria (2002) sur la dynamique de formation des alliances stratégiques observées dans le secteur industriel automobile, s'est focalisée sur l'imitation inter-organisationnelle comme facteur explicatif de cette dynamique. Les résultats de leur étude empirique sur les stratégies d'alliance conclues entre des sociétés mondiales de fabrication automobiles, indiquent que la probabilité que deux entreprises forment une alliance à un moment quelconque dépend du nombre total d'alliances formées dans le secteur au cours des années précédentes. Ils concluent ainsi que la dynamique de formation de ces alliances s'explique principalement par un processus de mimétisme qu'ils qualifient de « local ». Ainsi, « une fois une alliance a été établie par deux sociétés au sein d'un groupe stratégique, le mimétisme local suggère que les autres membres observant ce comportement

seront à leur tour motivés à s'allier. Cette dynamique peut rapidement conduire à ce que toutes les entreprises du groupe stratégique soient liées les unes aux autres dans une clique dense » (Garcia & Nohria, 2001). La conclusion des alliances stratégiques est donc stimulée principalement par le phénomène de mimétisme, démonstration qui est en mesure d'appuyer largement le modèle suggéré par la présente recherche. Or, qu'en est-il pour les finalités réelles qui résident derrière ces mouvements mimétiques ?

Gracia et Nohria précisent que l'adoption d'une pratique innovante déclenche en premier lieu un mouvement d'imitation oligopolistique fondé essentiellement sur des motivations rationnelles, qui se traduit par un isomorphisme concurrentiel. L'innovation organisationnelle devient dans le temps institutionnalisée, et continue en conséquence d'être imitée par les organisations même si ses avantages économiques ne sont pas clairs en vue d'en acquérir la légitimité. Les auteurs en constatent que le mimétisme pratiqué par les entreprises du secteur automobile repose en premier lieu sur un isomorphisme concurrentiel, qui est suivi ensuite par l'isomorphisme institutionnel. Ils considèrent par ailleurs que les deux arguments concurrentiels et institutionnels de la dynamique de la conclusion des alliances, même reposant sur des principes sous-jacents différents, conduisent au même résultat ; l'accroissement du nombre d'alliance via le mimétisme organisationnel. Les auteurs s'inspirent ainsi de la position de Orru, Biggart et Hamilton (1991) qui soutiennent que « les dynamiques institutionnelles et concurrentielles ne doivent pas nécessairement être en désaccord, mais "peuvent converger harmonieusement dans la formation de formes organisationnelles". L'objet de notre recherche s'intéresse plutôt à l'intention stratégique de légitimation de l'entreprise via le mimétisme de l'action de l'alliance stratégique.

Ainsi, les deux travaux analysés nous servent d'assise théorique pour constater que l'isomorphisme mimétique peut être à l'origine du recours des entreprises à la stratégie de l'alliance pour gagner en légitimité. Notre recherche constituera un enrichissement des apports théoriques de ces auteurs dans la mesure où elle traitera en approfondi une des composantes de leurs modèles ; à savoir : l'isomorphisme mimétique institutionnel. En effet, partant de ces apports théoriques, et s'appuyant sur la taxonomie de l'imitation inter-organisationnelle réalisée par Haunschild et Miner (1997), et sur les logiques de Mouricou (2006) qui les motivent, on dégage les hypothèses de cette recherche.

## 2.2. Taxonomie et logiques de l'imitation inter-organisationnelle

Le concept d'imitation inter-organisationnelle, a fait objet d'un travail de taxonomie réalisé par Haunschild et Miner (1997) qui se sont référés aux travaux des néo-institutionnels relatifs à l'isomorphisme institutionnel, spécifiquement de type mimétique. Les auteurs distinguent trois formes d'imitation inter-organisationnelles en fonction de l'élément qui fait son objet : imitation de fréquence, imitation basée sur les résultats et imitation basée sur les caractéristiques du modèle imité.

Mobilisant plusieurs théories dont la théorie néo-institutionnelle, la théorie des conventions, la théorie de l'auto-catégorisation ainsi que celle de herdingbehavior, et partant des résultats de ses travaux empiriques réalisés sur l'imitation inter-organisationnelle pratiquée par les radios musicales françaises dans leurs activités de programmation des chansons, Mouricou (2006) a identifié les logiques sous-jacentes à la pratique de l'imitation inter-organisationnelle dans ses différentes formes délimitées par Haunschild et Miner (1997). Il a démontré que ces différentes formes d'imitation relèvent de trois natures de motivations, à savoir respectivement : la logique conventionnelle, la logique utilitariste, et la logique référentielle. Le tableau N°1 ci-après rapproche la taxonomie de l'imitation inter-organisationnelle de Haunschild et Miner, à l'analyse motivationnelle de Mouricou pour le même concept.

**Tableau N°1 : les formes et les logiques de l'imitation inter-organisationnelle.**

Motivation de l'imitation organisationnelle	Type d'imitation (Haunschild et Miner, 1997)	Logique derrière l'imitation (Mouricou, 2006)
L'organisation adopte les pratiques les plus fréquents	Imitation de fréquence	Motivation conventionnelle
L'organisation adopte les pratiques ayant été préalablement réussies	Imitation basée sur le résultat	Motivation utilitariste
L'organisation adopte les pratiques des organisations qualifiées de modèles	Imitation de traits	Motivation référentielle

Source : les auteurs

### 2.2.1. L'imitation basée sur la fréquence

L'imitation de fréquence consiste pour l'organisation à adopter les pratiques les plus fréquentes et les actions diffusées. C'est une forme d'imitation selon laquelle les organisations tendent à imiter les actions ayant été adoptées par un nombre important d'autres organisations (Haunschild et Miner, 1997). Demil et Lecocq (2006) démontrent que plus une pratique est adoptée, plus elle le sera. Cela n'exclut pas bien évidemment les pratiques managériales et les

actions stratégiques adoptées par les managers. Dès qu'une nouvelle pratique managériale est adoptée par des entreprises, le nombre des entreprises qui l'adoptent ensuite ne cesse de croître comme souligne Bourgeois(2006). Ce type d'imitation qui relève d'une logique conventionnelle selon Mouricou (2006), se justifie, comme le démontrent les néo institutionnels, par la quête de la légitimité par les entreprises qui manquent de cette ressource ou qui souffrent de sa faiblesse dans leurs champs organisationnels. Ces entreprises s'approprient des pratiques et des structures qui sont adoptées par un grand nombre d'entreprises, du fait que l'adoption massive d'une pratique quelconque dans un champ organisationnel croit sa légitimité dans ce champ comme démontre Dimaggio et Powell (1983) et Tolbert et Zucker, (1983). Les entreprises qui imitent les pratiques dominantes visent alors à gagner en légitimité dérivant de la légitimité de ces pratiques.

Le recours à l'imitation des pratiques fréquentes peut ne pas être fait d'une manière intentionnelle, mais plutôt inconsciente (Zucker, 1977; March, 1981; Dimaggio et Powell, 1983). Ces auteurs mentionnent en effet l'existence d'une influence inconsciente qui rend les pratiques diffusées perçues comme les plus valorisées, et en conséquence, fait que les entreprises les imitent sans réflexion (March, 1981). Partant de ces constats théoriques relatifs à l'imitation conventionnelle basée sur la fréquence, et projetant cette action sur la stratégie des alliances conclues par les entreprises, on formule la première hypothèse de cette recherche comme suit :

**H1** : l'imitation conventionnelle de la stratégie d'alliance favoriserait la légitimation de l'entreprise alliée.

### **2.2.2. Imitation basée sur le résultat :**

Selon ce type d'imitation, les organisations adoptent les pratiques et les actions ayant été préalablement réussies et ayant donné lieu à des résultats positifs satisfaisants. L'imitation d'une pratique par une organisation se justifie à ce niveau par sa perception des conséquences et des retombées positives de l'adoption préalable de cette pratique par une autre organisation. Les entreprises opteraient les actions stratégiques qui auraient révélé des résultats positifs observés auprès des entités qui les ont réalisées, et esquiveraient celles ayant eu des résultats non satisfaisants. Mouricou (2006) considère que l'action de l'imitation se fonde à ce niveau sur une logique utilitariste. S'agissant des actions stratégiques d'alliance, on revoit ici la notion de l'isomorphisme concurrentiel analysé par Garcia & Nohria(2001) et Orru, Biggart et Hamilton (1991). L'objet de notre questionnement à ce niveau est formulé dans l'hypothèse suivante.

**H2 :** L'imitation utilitariste de la stratégie d'alliance favoriserait la légitimation de l'entreprise alliée.

### 2.2.3. Imitation de traits :

Cette forme d'imitation consiste à imiter les pratiques et stratégies adoptées par d'autres organisations qualifiées de modèles, suite à leurs performance, leurs tailles, leur réputation ou suite à tout autre critère de qualification (Haunschild et Miner, 1997). Les entreprises suivent donc des modèles (Haunschild, 1993). Il s'agit là de l'imitation référentielle selon Mouricou (2006). Les entreprises perçues comme modèles le sont généralement parce qu'elles paraissent les plus légitimes dans leurs champs organisationnels ; leurs actions et pratiques sont acceptables et compréhensibles (Suchman, 1995) par les constituants de ces champs ; chose qui fait que les entreprises se trouvant dans des conditions d'incertitude recourent à l'imitation de ces pratiques pour en acquérir leur propre légitimité. Ce processus de légitimation se conforme avec la légitimité mimétique largement démontrée par la théorie néo-institutionnelle. DiMaggio et Powell démontrent que l'imitation des organisations prise comme performantes ou bénéficiant selon Zucker (1977) du statut de « taken-for-granted », par d'autres organisations mises sous pressions mimétiques est de nature à conférer la légitimité à ces dernières. Dans le cadre des alliances stratégiques, il est à savoir si ce type d'imitation aiderait l'entreprise dans sa quête de légitimité. C'est l'objet de la troisième hypothèse de la recherche, formulée comme suit :

**H3 :** L'imitation référentielle de la stratégie d'alliance favoriserait la légitimation de l'entreprise alliée.

Nous tentons d'étudier ces hypothèses dans le secteur de l'enseignement supérieur privé, à partir d'une analyse empirique des conventions de formations double-diplômant contractés par les établissements de ce secteur avec leurs pairs à l'étranger.

## 3. La formation double-diplômant

Le champ empirique choisi pour illustrer l'idée de la présente recherche correspond au secteur des établissements privés de formation supérieure qui est marqué par un recours massif de ces établissements aux conventions de formation double-diplômant, également qualifiée de formation délocalisée.

### 3.1. Méthodologie

Le travail empirique a consisté en la réalisation des entretiens semi-directifs avec les directeurs de vingt établissements privés agréés par le ministère de l'enseignement supérieur, et ayant contracté une convention de formation double-diplômant avec une ou plus d'une école supérieure ou université étrangère. Le choix de l'échantillon est basé sur un

échantillonnage non probabiliste du fait que nous supposons que la distribution des caractéristiques à l'intérieur de la population est égale, par conséquent tout échantillon est représentatif pourvu que ses unités remplissent les conditions requises, à savoir : l'agrément du ministère de tutelle et la conclusion d'une convention de formation double-diplômante. Le questionnement du guide d'entretien porte sur la nature des motivations qui résident derrière l'option de l'établissement à conclure cette action coopérative qualifiée dans le présent travail comme une alliance stratégique. Nous comptons illustrer ces logiques à l'aide des extraits expressifs des entretiens réalisés avec les directeurs des écoles interviewés, et discuter le contenu de ces extraits dans une optique interprétativiste à la lumière des démonstrations théoriques précédents.

### **3.2. Délimitation du phénomène**

Les conventions de double diplomation correspondent, comme précise Lancrin (2011), à des arrangements contractuels conclus entre deux établissements, pour assurer un enseignement traditionnel présentiel, proposé par l'intermédiaire de l'établissement partenaire étranger (Lancrin, 2011).

#### **3.2.1. Essor des conventions de formation double-diplômante**

Le secteur de l'enseignement supérieur privé marocain connaît ces dernières années un essor remarquable du mouvement de conclusion des conventions de double diplôme par ses acteurs principaux, à savoir les établissements marocains privés de l'enseignement supérieur. Ce mouvement qui a changé de loin la facette traditionnelle du secteur de l'enseignement supérieur privé, se traduit par des actions partenariales entreprises par les écoles privées marocaines de l'enseignement supérieur avec des écoles supérieures et/ou des universités prestigieuses étrangères sises généralement en dehors du pays, essentiellement dans des pays partenaires du royaume, tel la France, l'Allemagne, l'Italie, l'Espagne, le Canada ainsi que les États-Unis.

En vertu de la convention de double-diplôme contractée, l'école marocaine assure à ses étudiants et dans ses locaux, un service de formation identique à celui offert par les établissements partenaires à l'étranger, et qui aboutit en fin de cursus à l'octroi en faveur de ces étudiants d'un diplôme à double reconnaissance appelé également diplôme conjoint, ou de deux diplômes distinctes octroyés chacun par un des établissements partenaires signataires des contrats.

L'école supérieure privée marocaine ayant signé une convention de formation double-diplômante avec l'institution partenaire étrangère (école ou université), fait suivre à ses

étudiants au sein de ses locaux les mêmes cours que ceux dispensés au sein de l'établissement partenaire, et y assure le programme d'études consenti par ce dernier; l'étudiant marocain bénéficie ainsi de la formation de l'école ou de l'université étrangère, et en acquiert en terme de ses études un diplôme étranger sans avoir à quitter le pays.

Dans le présent travail, nous qualifions ces conventions comme alliances stratégiques du fait qu'elles correspondent aux caractéristiques spécifiques à ces dernières. En effet, les conventions en question conclues entre deux établissements de formation supérieure, traduisent des accords de coopération sous forme contractuelle. Les deux organisations sont juridiquement et financièrement indépendantes, potentiellement concurrentes, du fait qu'elles exercent le même type d'activité, et fournissent le même type de service. Le caractère potentiel de cette relation concurrentielle est expliqué par le fait que les deux établissements en convention œuvrent dans deux pays différents, ce qui est de nature à alléger leur intensité concurrentielle sans toutefois l'annuler.

Les établissements en accord développent un projet commun consistant à aménager les programmes de formation, à adapter les conditions de l'évaluation et d'apprentissages aux exigences de l'accord, et à fournir une formation conjointe à leurs clients aboutissant à la délivrance d'un double diplôme, ou d'un diplôme à double reconnaissance au profit de ces derniers. Les intentions stratégiques des établissements marocains qui résident derrière le recours à ces partenariats feront l'objet de questionnement de cette recherche.

Avant d'analyser ces intentions d'après les réponses des directeurs interviewés, il convient de démontrer d'abord que ces établissements encourent un risque de perte de légitimité dû à certaines difficultés spécifiques au secteur de l'enseignement supérieur privé.

### **3.2.2. Le besoin de la ressource légitimité organisationnelle dans le secteur**

Le secteur de l'enseignement supérieur privé au Maroc connaît un certain manque en légitimité. Ce constat a fait l'objet d'un quasi-consensus des directeurs des écoles interrogés. Le phénomène est expliqué par la forte réticence des instances publiques compétentes en matière de l'équivalence des diplômes des établissements privés de l'enseignement supérieur, et par la complexité des conditions et du processus de l'accréditation du ministère de tutelle au profit de ces établissements; chose qui pousse ces derniers à quérir d'autres moyens de légitimation. « ...Oui... il faut chercher autre moyen... pour sauver sa peau.. si non c'est la fin déclarée.. », « ...la loi est là... On a tout à fait droit à la reconnaissance.. Mais on ne veut pas nous l'accorder... » « ...les audits ...on en a subi à gogo...mais vainement... ». A signaler que la reconnaissance de l'établissement privé de l'enseignement supérieur désigne



un moyen d'admission étatique de la qualité de l'enseignement assuré par cet établissement, qui se traduit par l'acquisition de l'équivalence des diplômes délivrés aux diplômes étatiques. Le diplôme privé délivré serait en conséquence crédible et reconnu, ce qui rend son titulaire éligible pour accéder à la fonction publique et/ou au travail dans le secteur public. La problématique du refus étatique d'octroyer l'équivalence des diplômes et/ou de la reconnaissance des formations qui déclenche pendant des décennies un grand débat politique, dégage et maintient une sous-estimation du diplôme de l'enseignement supérieur privé au Maroc. « ... Bien sûr que nos diplômes encourent le risque de dévalorisation aux yeux des étudiants et de leurs familles... Ils restent des diplômes non équivalents... en dépit de la qualité de formation assurée... ».

### 3.2.3. L'isomorphisme mimétique dans le secteur : résultats de la recherche

La stratégie d'imitation dans le recours aux alliances de double-diplomation a été largement démontrée dans les propos de plus d'un répondant tel que l'illustrent les extraits suivants tirés de trois des entretiens réalisés : « tout le monde le fait... ça devient une issue référentielle dans notre créneau... », « les partenariats de double-diplomation deviennent le point fort des écoles pour pouvoir vendre... », « ... nous nous galérons tous pour réaliser les partenariats... ». En effet, la quasi-totalité des établissements enquêtés (90%) déclarent avoir conclu des conventions de formation double-diplômant à titre d'imitation. Le recours à l'imitation ne semble en fait présenter en aucun cas un comportement inhibé chez ces entités ; il est considéré plutôt par les managers interviewés comme une stratégie rationnelle et intelligente, ce qui est de nature à remettre en question le caractère anathématisé de ce type de stratégie dans de nombreux travaux théoriques.

Cependant, les logiques recelées derrière cette attitude d'imitation diffèrent d'un établissement à un autre. En analysant les contenus des réponses des responsables interviewés, nous avons dégagé les différentes motivations qui justifient le recours des directeurs interrogés à la stratégie de l'imitation de l'action de l'alliance.

#### ⇒ Motivation conventionnelle

Les propos de plusieurs répondants démontrent le degré de la nécessité qu'atteint la stratégie partenariale de la conclusion des alliances par les établissements privés de l'enseignement supérieur avec leurs pairs étrangers pour maintenir leur légitimité auprès de leurs parties prenantes. « ... Tout le monde le fait, on ne peut que le faire... » ; « ... ça devient un critère de choix de l'école pour les étudiants... » ; « ... on n'en a pas trop le choix ; le partenariat

devient un impératif dans l'enseignement supérieur privé... », « Les partenariats... ça conditionne notre continuité maintenant... ».

Les décisions de ces directeurs des écoles interviewés s'inscrivent dans la logique conventionnelle de l'imitation (Mouricou,2006), qui correspond à une imitation de fréquence consistant à adopter les pratiques les plus fréquentes, (Haunschild & Miner,1997), pratiques devenues « normées par les choix d'autres individus supposés agir de façon identique» (Gomez, 1996) et qui deviennent en conséquence des actions référentielles en situation d'ambiguïté et d'incertitude (DiMaggio & Powell, 1983). 55% des réponses reflètent cette logique, et incarne une intention stratégique inconsciente des directeurs des établissements d'imiter l'action prépondérante dans le secteur à savoir : s'allier avec un établissement étranger pour assurer une formation double-diplômant. La finalité de telles décisions étant de se voir garantir plus de chance d'acceptabilité auprès de leurs clients, et dans un sens institutionnel, de gagner ou au moins de maintenir leur légitimité.

⇒ **Motivation référentielle**

Un nombre de directeurs ont stipulé avoir été inspiré des premières expériences dans les conventions partenariales inter-écoles. Ils affirment qu'ils étaient plus motivés par la renommée des établissements ayant débuté ce mouvement de ces conventions plus tôt que par les résultats satisfaisant de leurs actions. La légitimité quêtée par ces établissements était ainsi moyennée par la stratégie d'imitation référentielle, basée sur les traits, qui consiste comme délimité ci-haut, à imiter les pratiques et les stratégies adoptées par d'autres organisations qualifiées de modèles, suite à leur performance, leurs tailles, leur réputation ou à d'autre critère de qualification. Ce constat est illustré par l'extrait suivant du discours d'un directeur d'école qui tentait de justifier sa décision de conclure un partenariat de formation double-diplômant en signalant que cette option a été adoptée par deux écoles supérieures de haute notoriété, dont il a bien désigné les noms; « ... La notoriété de ces écoles s'étend sur tout le continent...; on les adopte comme modèles.. ; notre institut ne peut qu'en être profondément inspirée... ».

Toutefois, il est à signaler que le modèle de référence qui fait objet d'imitation référentielle n'a pas exclusivement une forme organisationnelle, mais peut être fondé sur une personne; « ... D'ailleurs, son intelligence managériale est l'une des plus rares... J'ai beaucoup appris et j'apprends toujours de ses résolutions et de ses attitudes... ». Cela nous renvoie à la théorie des conventions selon laquelle, les individus ainsi que les organisations, qui se trouvent en situation d'incertitude, alignent leurs décisions et actions sur un modèle jugé par eux comme

raisonnable et performant, sans s'engager dans des calculs rationnels dont ils ne disposent pas d'éléments de base (Gomez, 1996). Ces réponses qui incarnent la logique référentielle de l'imitation de l'action de l'alliance dans le but de gagner en légitimité dans le secteur, correspond à 20% des réponses des managers interviewés.

⇒ **Motivation utilitariste**

D'autres établissements semblent procéder à l'imitation de la stratégie de l'alliance dans la finalité de bénéficier des retombées positives de la stratégie de connivence expérimentée par les premiers établissements ayant pratiqué la formation double-diplômant en partenariat avec des établissements étrangers. Ces établissements recourent ainsi à une stratégie d'imitation utilitariste telle qu'elle a été qualifiée par Philippe Mouricou (2006), basée sur le résultat des expériences réussies des premières entités ayant adopté l'action en question. On illustre ce constat par le contenu de l'extrait suivant tiré d'un des entretiens réalisées : « Dans le monde des affaires, pour s'en sortir, on doit bien observer les attitudes des concurrents, détecter les stratégies expérimentées par eux, et adopter enfin celles qui ont été marquées par un succès remarquable ». Le contenu d'une telle réponse nous rappelle le rôle de l'imitation dans la diffusion des innovations comme l'a bien souligné l'économiste autrichien Schumpeter (1935), en précisant que : « L'innovateur a en quelque sorte vaincu, ouvert un chemin pour d'autres aussi ; il a créé un projet que ces derniers peuvent copier. Ils peuvent le suivre, ils le suivront, d'abord à quelques-uns, puis par masses entières. » (Schumpeter, 1935).

Les verbatim qui s'inscrivent dans ce cadre, et qui révèlent l'option des dirigeants à l'imitation basée sur les résultats, entreprise dans une logique rationnelle substantielle utilitariste, représentent 15% des réponses recueillies des directeurs interviewés. (Mouricou, 2006).

Toutefois, il est à préciser que 10% des établissements étudiés ont conclu des alliances stratégiques non par imitation mais plutôt par initiation. En effet, deux des établissements sondés font partie des quelques écoles de renommée qui ont initié ces actions partenariales dans les années quatre-vingt-dix en vue de bénéficier des multiples avantages que leur confère le diplôme supérieur étranger délocalisé.

Les résultats des entretiens étant présentés, leur discussion nous permettrait de répondre aux hypothèses de recherche formulées ci-avant à la lumière des apports des travaux théoriques précédents relatifs à l'objet de la recherche.

### 3.2.4. Discussion des résultats

D'après les résultats dégagés de l'étude réalisée, on déduit ce qui suit :

1. En premier lieu, on constate que la quasi-totalité des établissements enquêtés optent à l'imitation de l'action de l'alliance comme stratégie de légitimation ; les alliances stratégiques s'avèrent ainsi correspondre dans ce secteur à un stratagème précieux utile pour sauver la légitimité de son organisation, et gagner l'acceptation de ses parties prenantes composant le champ organisationnel tel défini par les néo-institutionnels. Cela répond en partie à notre question de recherche qui étudie l'éventualité de la légitimation de l'entreprise via l'alliance stratégique. Ainsi, on identifie un autre attribut des alliances stratégiques non assez démontré dans la littérature, à savoir la capacité de ces formes de coopération inter-organisationnelles de créer la valeur institutionnelle légitimité pour l'entreprise.

2. Les établissements sondés dont la logique de l'imitation adoptée était conventionnelle ou référentielle déclarent viser par leur conclusion des conventions de formation double-diplômant de se conformer à la tendance stratégique de leur secteur, pour éviter le risque d'isolement et d'exclusion. Ils convoitent moyennant cette imitation une légitimité mimétique institutionnelle en mesure de maintenir leur survie dans le champ organisationnel. Cette intention de légitimation est bel et bien stipulée dans les propos de ces établissements, qui correspondent d'ailleurs à 75% des établissements sondés. Cela nous amène à dire que les imitations conventionnelle et référentielle de la stratégie de l'alliance sont en mesure de favoriser la légitimation de l'entreprise alliée. De l'autre côté, les directeurs ayant recouru à une imitation de type utilitariste de l'action de conclusion des conventions de formation double-diplômant, déclarent viser via cette option de profiter des avantages d'ordre économique (augmentation de l'effectif étudiant, des inscriptions, amélioration du chiffre d'affaire....) qu'ils ont observé chez les initiateurs de ces actions partenariales. Le terme légitimité n'a point été évoqué durant les interviews avec ces managers. Cela nous fait conclure que l'imitation utilitariste ne favorise pas la légitimation de l'entreprise, mais vise plutôt une finalité concurrentielle. L'attitude de ces directeurs entre dans le cadre de l'isomorphisme concurrentiel défini ci-haut par Garcia et Nohria (2001) et Orru, Biggart et Hamilton (1991), et qui est basé sur des motivations rationnelles et non institutionnelle. Ces auteurs considèrent que l'isomorphisme concurrentiel basé sur l'imitation utilitariste favorise à côté de l'isomorphisme institutionnel la formation des formes organisationnelles, mais ce qui intéresse la présente recherche c'est que ce type d'isomorphisme et/ou cette logique d'imitation portant sur les alliances stratégiques ne favorise pas la légitimation de l'entreprise.

Ainsi, on conclut que la première et la troisième hypothèse de recherche sont validées contrairement à la deuxième qui ne l'est pas.

## Conclusion

L'objectif de cet article est de démontrer empiriquement l'aptitude des alliances stratégiques à créer la valeur institutionnelle au profit d'une ou des organisations alliées via la stratégie mimétique. Les alliances de la double diplomation conclues par les entités du secteur de l'enseignement supérieur privé au Maroc nous ont fourni un cas fort illustratif de ce constat. Ce cas nous a permis de conclure que les alliances stratégiques inter-organisationnelles pourrait constituer à travers un effet d'imitation organisationnelle conduisant à un isomorphisme stratégique institutionnel, une source de légitimation d'un ou des organisations alliées.

Dans d'autres termes, les alliances stratégiques inter-organisationnelles, sont en mesure de permettre, quand elles font objet d'un isomorphisme stratégique, aux organisations concernées d'acquiescer ou de maintenir leur légitimité organisationnelle qui conditionne leur survie institutionnelle dans le champ organisationnel.

Nous avons mis l'accent dans le présent travail sur l'isomorphisme institutionnel mimétique stratégique pour expliquer la légitimation des organisations par le biais des alliances stratégiques. Nous avons mobilisé dans ce sens des théories et des travaux de recherche qui ont approché le mimétisme inter-organisationnel sur le plan aussi bien définitionnel que taxonomique. Ce qui a apporté un éclairage intéressant à notre question de recherche, et a adossé nos interprétations des justifications présentés par nos interviewés pour leur option à l'alliance stratégique.

En effet, les établissements marocains privés de l'enseignement supérieur ont trouvé dans la stratégie de partenariat avec les écoles supérieures et/ou des universités des pays du nord une réelle issue pour pallier aux grandes difficultés du secteur, dont principalement le défaut de l'équivalence étatique de leurs diplômes dû à des entraves d'ordre juridique et politique ; les effets néfastes de ce défaut sont en forte mesure de mettre en péril le développement, voire même la survie des instituts supérieurs privés. Ce qui rend la stratégie de l'alliance avec les établissements étrangers une solution perspicace au risque de perte de légitimité qu'encourent ces établissements. La nature de l'issue retenue pour étude dans le présent travail est d'ordre mimétique. Or, l'isomorphisme mimétique fondé sur l'imitation inter organisationnelle ne constitue vraisemblablement pas la seule issue. D'autres moyens pour profiter de ces alliances dans le sens de la légitimation de l'entreprise pourraient être suggérés, et faire objet d'analyses futures.

En effet, le présent travail considère l'isomorphisme institutionnel comme variable explicative de la légitimation de l'entreprise à travers son recours à l'alliance stratégique; or, d'autres travaux peuvent porter l'analyse sur d'autres variables non moins significatives, favorisant ainsi l'enrichissement de la littérature relative à la présente question de recherche.

**Bibliographie**

- Aliouat, B., Taghzouti, A. (2007). « Alliance stratégique et création de valeur », In Congrès AIMS.
- Aliouat, B. Taghzouti, A. (2009). « Vers un pilotage des alliances stratégiques par des méthodes perceptivistes de la valeur: l'influence de la «performance perçue» sur la propension des managers à nouer et à maintenir des alliances». In XVIIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, pp. 3-5.
- Baudonnière, P.M. (1997), « le mimétisme et l'imitation », Flammarion.
- Baum.J.A.C; Olivier.C, (1991), “Institutiona Linkage and Organizational Mortality” Administrative Science Quarterly, Vol 36, N°2, PP.187-218.
- Ben Ammar S., Ben Kahla K., (2016) « Pourquoi les dirigeants s'imitent-ils ? Réponse de la théorie mimétique de René Girard », Revue internationale des sciences de l'organisation 2016/1 (N° 1), pages 23 à 44
- Bensedrine.J, Demil.B, (1998), « L'approche néo-institutionnelle des organisations », Repenser la stratégie, 85-110.
- Bourgeois.C, (2006), « Les déterminants de l'adoption par l'entreprise d'un instrument de management à la mode », XVe conférence de l'AIMS, Annecy, 2006.
- Deephouse D. (1996), « Does Isomorphism Legitimate? » The Academy of Management Journal, Vol. 39, No. 4, pp. 1024-1039.
- Demil, B., Lecocq. X., (2006), “ la malédiction des suiveurs: mimétisme, mortalité et lock in cognitif”, actes de la XVème conférence de l'AIMS. .
- DiMaggio P.J, Powell W. W. (1983), « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », American Sociological Review, vol. 48, n° 2, p. 147-160.
- Dowling, J., Pfeffer, J. (1975). “Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior”, Pacific sociological review, 18(1), 122-136.
- Dussaugue. P, Garrette. B, (1995), « Determinants of Success in International Strategic Alliances: Evidence from the Global Aerospace Industry», Journal of International Business Studies volume 26, pages 505–530.
- Favereau O. (1989), « Marchés internes, marchés externes », Revue Économique, vol. 40, n° 2, PP. 273-328.



- Garcia-Pont, C., Nohria, N. (2002). “Local versus global mimetism: The dynamics of alliance formation in the automobile industry”, *Strategic management journal*, 23(4), 307-321.
- Glynn M.A et Abzug R. (2002), « Institutionalizing identity: Symbolic isomorphism and organizational names », *Academy of Management journal* 2002, Vol. 45, No. 1, pp: 267-280.
- Gomez, P. Y. (1996). *Le gouvernement de l'entreprise: modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion*. Paris, InterÉditions.
- Haunschild P.R. (1993), « Interorganizational Imitation: The Impact of Interlocks on Corporate Acquisition Activity », *Administrative Science Quaterly*, vol. 38, n° 4, p. 564-592.
- Haunschild P.R, Miner A.S. (1997), « Modes of Interorganizational Imitation: The Effect of Outcome Salience and Uncertainty », *Administrative Science Quaterly*, vol. 42, n° 3, p. 572-500.
- Johnson G., Scholes K., Whittington R. Fréry F., (2005), “Stratégique”, 7e éd., Pearson Education
- Koh J, Loh L, Venkatraman N. (1990), “Joint venture formation as an administrative innovation in the information technology sector: a diffusion perspective”, Workingpaper no. 3213-90-BPS, MIT Sloan School of Management.
- Lancrin.V, (2011), « L’enseignement supérieur transnational : tendances et perspectives d’avenir », *L’enseignement supérieur à l’horizon 2030 Volume 2*, PP : 75-101
- Levinthal.D, March .J.G, (1981). “A model of adaptive organizational search”, *Journal of Economic Behavior and Organization*, Page : 2 307-333.
- Liberman.M.B, Asaba.S, (2006), “Why do firms imitate each other”, *Academy of Management Review* 2006, Vol. 31, No. 2, 366–385.
- March.J. G, (1981), “Footnotes to Organizational Change”, *Administrative Science Quarterly* Vol. 26, No. 4 (Dec., 1981), pp. 563-577
- Meyer J.W, Rowan.B. (1977), « Institutionalized Organizations : Formal Structure as Myth and Ceremony», *American Journal of Sociology*, Vol. 83, No. 2, pp. 340-363
- Mouricou P. (2006), «Toujours la même chanson : Les logiques mimétiques des radios musicales françaises », *Revue française de gestion*, no 164, p : 77 à 95.

- Moricou, P. (2007). « Stratégie d'entreprise: copier ou innover? », Sciences Humaines, n°6, 4-4.
- Narula. R, Dunning. J.H, (1999), “Developing countries versus multinational enterprises in a globalising world: the dangers of falling behind”, Forum for Development Studies. Taylor & Francis Group, Vol. 26, No. 2, pp. 261-287.
- Oliver. C, (1991), “Strategic responses to institutional processes“, The Academy of Management Review, Vol. 16, No. 1, PP : 145-179.
- Orru, M. B. NW, Hamilton, GG, 1991:„Organisational Isomorphism in East Asia“. The New Institutionalism in Organizational Analysis, 361-389.
- Ouédraogo. A, (1998), « Alliances stratégiques et développement économique », Papier théorique, Programme conjoint de doctorat en administration, Montréal, Bibliothèque des HEC.
- Pfeffer.J, Salancick.G, (1978), « The external control of organizations: A resource dependence perspective » New York: Harper and Row, pp. 167-199
- Porter, M. (1996). “What is Strategy”, Harvard Business Review, November-December.
- Powell, W. W., DiMaggio, P. (1991). “The New Institutionalism in Organizational Analysis”.
- Radaelli, C. M. (2000). Policy transfer in the European Union: institutional isomorphism as a source of legitimacy. Governance, Volume 13, N° 1, PP 25-43.
- Schumpeter J. (1999), « Théorie de l'évolution économique », Dalloz, (édition originale 1935). P : 199.
- Suchman M.C. (1995), “Managing Legitimacy: Strategic and institutional approaches », Academy of Management Review, Volume 20, N°3; PP: 571-610.
- Taghzouti A., 2011, “Alliances stratégiques et création de valeur par une approche perceptiviste: Analyse empirique de l'influence de la performance perçue par les managers sur leur propension à conclure et maintenir des alliances stratégiques”, Domaine Universitaire du Pont de Bois, Edition ANRT, Lille.
- Taghzouti.A, Fahmi.Y,Sadok.H, Jabeur.S.B, (2014), « Du pilotage stratégique par la valeur des alliances stratégiques interentreprises: au-delà d'une approche réductionniste », No 2014-310.

**Auditeur interne au Maroc : Une étude des annonces d'offres  
d'emploi**

**Internal auditor in Morocco: A study of job advertisements**

**SOUSSI Douae**

Doctorante

FSJES-Tanger

Université Abdelmalek Essaadi-Maroc

Groupe de Recherche en Economie et Territoire

Maroc

[douae.soussi@etu.uae.ac.ma](mailto:douae.soussi@etu.uae.ac.ma)

**OULAD SEGHIR Khalid**

Enseignant chercheur

FSJES-Tanger

Université Abdelmalek Essaadi-Maroc

Groupe de Recherche en Economie et Territoire

Maroc

[kouladseghir@uae.ac.ma](mailto:kouladseghir@uae.ac.ma)

## Résumé

L'objectif de cet article est d'illustrer la perception de la fonction de l'audit interne par les dirigeants marocains en étudiant le profil de l'auditeur interne. En d'autres termes, l'article cherche à comprendre la place et le rôle de la fonction d'audit interne au sein des organisations à travers l'étude de profil de l'auditeur interne recruté au Maroc en explorant ses caractéristiques notamment les compétences et les missions. Une étude des annonces d'offres d'emploi marocaines a été choisie comme méthode de recherche pour répondre à notre problématique. Notre échantillon est constitué de 40 offres d'emploi des organisations marocaines opérantes dans des deux secteurs public et privé. Ces annonces couvrent la période allant du septembre 2019 jusqu'au mars de l'année 2020.

Les résultats montrent l'omniprésence des missions d'assurance comparativement avec les missions de conseil, ce qui montre la dominance du profil classique de l'auditeur interne, même si, les compétences comportementales des auditeurs internes sont autant demandées que les compétences métier.

**Mots clés :** fonction audit interne ; auditeur interne ; offres d'emploi ; missions ; compétences.

## Abstract

The aim of this article is to illustrate the perception of the internal audit function by Moroccan managers through the study of the internal auditor profile. In other words, the article seeks to understand the place and role of the internal audit function within companies by exploring the characteristics of the internal auditor profile recruited in Morocco, including skills and missions. A study of Moroccan job advertisements was chosen as the research method to answer our research problem. Our sample consists of 40 job advertisements from Moroccan organizations operating in both the public and private sectors. These ads cover the period from September 2019 to March 2020.

The results show the omnipresence of assurance missions compared to consulting ones, which indicate the dominance of the classic profile of the internal auditor, even though the behavioural skills of internal auditors are as much in demand as job skills.

**Keywords :** internal audit function ; internal auditor ; job advertisements ; missions ; skills.

## Introduction

L'intérêt des organisations pour la fonction de l'audit interne est en croissance et ce depuis les scandales financières de grandes entreprises à réputation mondiale tels que Enron, Worldcom...Evoluant dans un environnement actuel caractérisé par la complexité, la concurrence et le changement, les organisations recourent de plus en plus aux auditeurs internes pour renforcer leurs systèmes de contrôle interne et améliorer leurs systèmes de gestion des risques. L'audit interne est devenu donc un mécanisme de contrôle incontournable dans les secteurs public et privé (Cohen et Sayag, 2010).

Au Maroc, les premières pratiques d'audit ont été constatées dans le secteur public grâce aux contrats-programmes qui ont exigé aux organismes publics signataires de mettre en place des cellules d'audit interne et de recourir, annuellement à l'audit externe (El Azhary et Taouab, 2016). Cela montre que l'audit interne est encore une pratique récente dans le secteur privé.

Sur le plan de la recherche, les travaux sur la fonction d'audit se comptent sur le bout des doigts. Notre objectif dans cet article est de comprendre la place qu'occupe la fonction de l'audit interne au sein des organisations à travers l'étude de rôle que les organisations confient à l'auditeur interne.

Partant de ces constats, nous essayons de répondre aux questions suivantes : quelles sont les missions de l'auditeur interne au Maroc ? Quelle place occupe l'auditeur interne au sein des organisations ? Quelles sont les compétences sollicitées par les dirigeants marocains ? Les réponses à ces différentes questions vont nous permettre de dresser un profil-type de l'auditeur interne au Maroc.

Sur le plan méthodologique, nous optons pour une analyse documentaire de 40 offres d'emploi d'auditeur interne extraites des sites d'emploi et des réseaux sociaux professionnels connus au Maroc.

L'article est structuré en trois parties. La première partie est une approche théorique sur la fonction de l'audit interne. Nous essayons de présenter les différents profils de l'auditeur interne. La seconde partie, exposera respectivement la méthodologie utilisée et les caractéristiques de l'échantillon choisi. Enfin, les résultats obtenus sont progressivement exposés et discutés dans la troisième partie.

## 1. Auditeur interne au Maroc : Revue de littérature

### 1.1. Mission de l'auditeur interne

L'audit interne est l'une des fonctions caractérisant les organisations modernes. Des chercheurs affirment qu'une année d'audit interne nous escompte de trois années d'audit externe (**ASCA Jordanie, 2001**).<sup>1</sup> D'après l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (**IFACI**), l'audit interne « est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernance, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité ». D'après cette définition, les auditeurs internes ont pour mission principale de donner assurance et fournir des services de conseil à tous les responsables de la gouvernance de l'organisation en vue de créer de la valeur.

Dans son livre « théorie et pratique de l'audit interne », **Renard (2017)** a distingué entre deux profils des auditeurs internes : un profil que nous pouvons qualifier du classique, caractérisé par la réalisation des missions d'assurance et un deuxième profil moderne caractérisé par la réalisation des missions de conseil.

Suivant sa conception classique, l'audit interne s'articule autour des missions d'assurance ainsi que d'autres services. **Le glossaire des normes d'audit (2017)** définit une mission d'assurance comme « un examen objectif d'éléments probants dans le but de fournir une évaluation indépendante des processus de gestion des risques, de contrôle ou de gouvernance de l'organisation ». Parmi les types de missions qui seraient considérées comme des missions d'assurance, nous pouvons citer les audits financiers, de performance, de conformité, de sécurité des systèmes ou les audits de due diligence. Alors que dans sa conception moderne, l'audit interne comprend des missions de conseil que le glossaire des normes d'audit les définit comme « des conseils et des services rendus au client donneur d'ordre, dont la nature et la portée sont convenues avec lui préalablement. ». Ces missions de conseil, bien que nouvelles dans la définition et les normes professionnelles, comprennent des activités qui sont réalisées depuis longtemps dans le cadre du travail de la fonction d'audit interne. Il s'agit notamment d'activités telles que la formation au contrôle interne, l'assistance de la direction

---

<sup>1</sup> The Arab Society of Certified Accountants (Jordan)

sur les problèmes de contrôle dans les nouveaux systèmes, l'élaboration des politiques et la participation aux équipes de qualité (Urton, 2003).

Ces missions dépendent beaucoup de la place qu'occupe la fonction d'audit dans l'organigramme de l'organisation. En effet, plus la fonction est rattachée à la direction générale plus la mission de l'auditeur est large et couvre les activités d'assurance et de conseil. Par contre, si la fonction est rattachée à la direction opérationnelle plus la mission de l'auditeur se limite aux activités d'assurance. **Chekroun (2014)** affirme que le rattachement de l'audit interne à la Direction générale permet d'avoir une proximité relationnelle, ce qui va faciliter la tâche principale de l'audit interne d'apporter une assistance au management, dialoguer avec la direction générale et tous les échelons hiérarchiques. Alors qu'un rattachement à la direction opérationnelle pourrait constituer une menace à l'indépendance et l'objectivité de la fonction. **Caron (2017)** voit qu'il est nécessaire que l'audit interne ne dépende pas d'une direction opérationnelle et dispose d'une marge de manœuvre suffisante par rapport à l'organe exécutif. Plusieurs études ont examiné le rattachement de l'audit interne au comité d'audit (**DeZoort 1997, Godwin et Yeo 2001, El Azhary et Touab 2016**) et elles ont trouvé que ce type de rattachement est le meilleur moyen pour garantir l'indépendance de la fonction d'audit interne vis-à-vis le management de l'organisation.

## 1.2. Compétences de l'auditeur interne

De nombreuses études académiques (**Aljabri 2014, Roussy 2012, Arena 2006, Prawitt 2004**) et professionnelles (**Apec 2020, OPIIC 2019, PWC 2014 2015 2017, Afnor 2015**) ont examiné le profil des auditeurs internes en se basant sur les missions et les compétences comme éléments d'étude et analyse. D'où l'étude (**Arena, 2006**) qui a considéré la formation ainsi que le développement professionnel une condition de succès de la fonction audit interne face aux responsabilités croissantes qu'elle assume en fonction de l'évolution récente du climat des affaires. **Ruud (2004, 74)** a affirmé qu'une connaissance approfondie des objectifs et de la nature du travail de l'organisation sont considérés comme des éléments essentiels et des conditions du succès de la fonction d'audit interne pour atteindre les objectifs et les réaliser conformément au plan précédemment approuvé. Ce type de compétences de nature technique nous renvoi vers le profil classique de l'auditeur interne chargé des missions d'assurance. Toutefois, l'auditeur interne ne devrait pas négliger ses compétences dans des aspects autres que les aspects cognitifs et scientifiques : l'aspect psychologique et comportemental (**Aljabri, 2014**) notamment avec son rôle développé qui est celui du conseil. Dans le même sens, (**Prawitt, 2004**) trouve que les compétences qui devraient être chez

l'auditeur interne sont deux types : des compétences cognitives qui comprennent des compétences techniques, des compétences analytiques et créativité. Ainsi que le deuxième type de compétences comportementales comprenant des compétences personnelles, afin de supporter la pression du travail et le stress, et des compétences en relations humaines telle que la capacité à travailler en équipe et des compétences organisationnelles telle que la connaissance approfondie de l'organisation et des réseaux formels. Par ailleurs, les résultats de l'étude de (Roussy, 2012) sur l'appréciation de la compétence d'un auditeur par les membres du comité d'audit, ont indiqué que ces derniers recherchent des habilités (esprit de synthèse, esprit critique, capacité de communiquer efficacement, habilités relationnelles, sens politique) et des valeurs (intégrité et courage) particulières chez l'auditeur interne pour le juger compétent. Nous pouvons donc remarquer une évolution dans les compétences demandées chez les auditeurs internes parallèlement au développement de leurs rôles : le passage des missions d'assurance vers les missions de conseil.

### 1.3. Synthèse des travaux professionnels sur le profil de l'auditeur interne

Le tableau n°1 récapitule certaines études professionnelles significatives sur le profil de l'auditeur interne

**Tableau N°1 : Profil de l'auditeur interne : Quelques études significatives**

Etude	Résultats
Apec (2020)	*Un auditeur doit être doté des compétences techniques et des aptitudes professionnelles (Capacités d'encadrement et d'animation d'équipe, Rigueur, Aisance relationnelle et aptitude au travail en équipe). * Le respect et l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, Définition du plan d'audit, Réalisation des missions d'audit sont les activités principales d'un auditeur.
OPIIC (2019)	*Activités principales de l'auditeur interne : Définir et maintenir le référentiel d'audit de l'entreprise, évaluer l'efficacité du contrôle interne nécessaire à l'établissement des comptes de l'entreprise, planifier et réaliser des audits, identifier et préconiser des points d'amélioration afin d'optimiser l'application du système de management de l'entreprise, élaborer les rapports et comptes rendus des audits. *Compétences transverses d'un auditeur interne : gestion de projet, analyse et synthèse, conviction et influence, orientation client, communication orale et écrite, « leadership » et esprit d'entreprise, travail et animation d'équipe, gestion de la performance, rigueur et organisation, adaptabilité et flexibilité, sens relationnel, créativité, sens de l'innovation.



Pwc (2017)	<p>L'audit interne est impliqué dans ces activités : (selon ordre)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-conseiller sur les processus et le design des contrôles nécessaires</li> <li>-fournir un point de vue sur les risques associés à l'évènement disruptif</li> <li>-participer à un comité de vigilance</li> <li>-auditer la gestion du risque d'une autre fonction ou les processus de gestion de crise/d'évènements disruptifs</li> <li>-évaluer la préparation du business et sa capacité à répondre au risque de disruption</li> <li>-identifier des disruptions potentielles.</li> </ul>
Pwc (2015)	<p>L'audit interne contribue activement aux enjeux stratégiques de l'entreprise, offre un point de vue proactif sur l'ensemble des risques pour l'entreprise (risques stratégiques, réglementaires, financiers et opérationnels) et émet des recommandations pour limiter les risques avant qu'ils ne surviennent.</p>
Afnor (2015)	<p>Le profil de l'auditeur interne selon la norme iso 19011 se compose de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* La bienveillance (Déontologie, Présentation impartiale, Conscience professionnelle, Confidentialité, Indépendance, Approche fondée sur la preuve</li> <li>*Le savoir être de l'auditeur interne (intégrité, ouverture d'esprit, diplomatie, observation, perspicacité, polyvalence, ténacité, capacité de décision, autonomie, courage, ouverture aux améliorations, ouverture aux différences culturelles, travail d'équipe)</li> <li>*Les savoirs (Contraintes économiques et sociétales des organismes, techniques d'audit, Outils et méthodes pratiquées par les entreprises, Techniques d'approche par les risques)</li> </ul>
Pwc (2014)	<ul style="list-style-type: none"> <li>*L'audit interne est aujourd'hui devenu plus collaboratif que jamais. Il ne se limite pas au rôle d'assurance seulement, mais il existe un audit interne comme conseiller stratégique.</li> <li>*Deux types de compétences sont fondamentaux chez un auditeur interne : fondamentales et avancées.</li> </ul>
IIA (2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Les compétences générales des auditeurs internes : des compétences en matière de communication, l'identification des problèmes et la recherche de solutions, se tenir au courant des changements dans l'industrie, la réglementation et des normes professionnelles.</li> <li>*Les compétences comportementales communes des auditeurs internes sont la confidentialité, la communication et faire passer des messages clairs.</li> <li>*les compétences techniques communes des auditeurs internes sont La compréhension du monde des affaires et l'analyse de risques et techniques d'évaluation des contrôles.</li> </ul>

**Source** : confectionné par nous-mêmes

Sur la base de la revue de littérature, nous pouvons émettre des hypothèses qui peuvent déterminer la place qu'occupe la fonction audit interne dans les organisations marocaines à travers l'étude du rôle de l'auditeur interne, et par conséquent dresser un profil-type de ce dernier au Maroc.

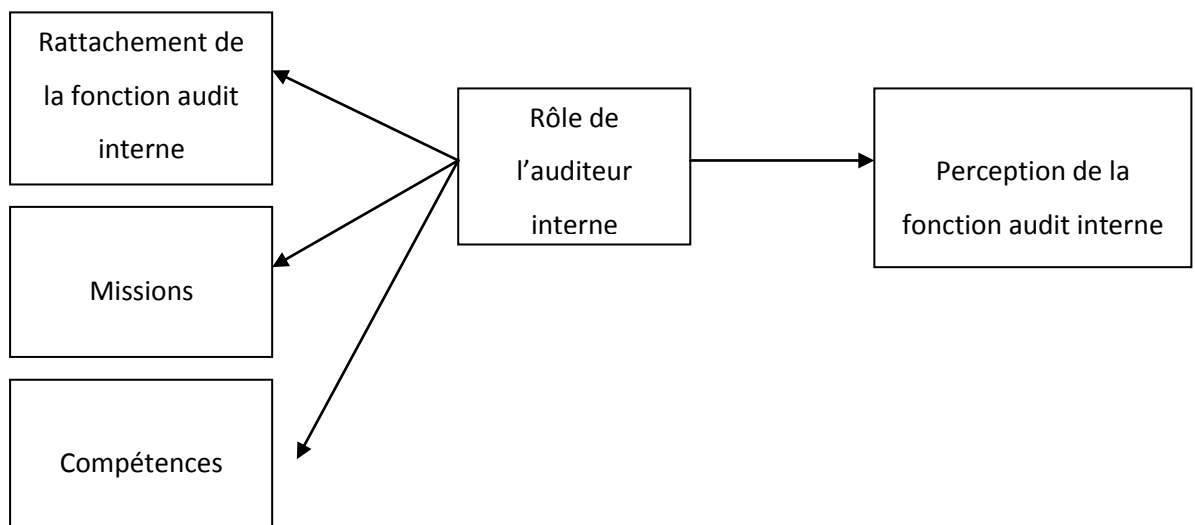
Le profil de l'auditeur interne d'après la revue de littérature est déterminé par deux sources différentes à savoir sa mission et ses compétences :

- Le rattachement de la fonction audit interne à la direction générale serait le plus pratiqué dans les organisations marocaines.
- Le contrôle en tant que mission d'assurance constituerait la mission principale de l'auditeur interne.
- La maîtrise de l'aspect technique par les auditeurs internes serait plus demandée que les compétences dans l'aspect psychologique et comportemental.

#### 1.4. Modèle conceptuel:

Notre modèle conceptuel proposé définit le rôle et la place qu'occupe la fonction de l'audit interne dans les organisations marocaines à travers l'étude du rôle de l'auditeur interne. Ce rôle est analysé à travers le rattachement hiérarchique de la fonction audit interne d'une part et les compétences ainsi que les missions de l'auditeur d'autre part.

Le modèle est présenté comme suit :



Source : confectionné par nous-mêmes

## 2. Cadre méthodologique

Nous présentons dans cette partie la méthodologie de recherche utilisée ainsi que les caractéristiques de notre échantillon.

### 2.1. Méthode utilisée : Etude des annonces d'offres d'emploi

L'utilisation des offres d'emploi, comme technique d'investigation, est une pratique reconnue par les chercheurs en plusieurs domaines tels que : le contrôle de gestion (Dumoulin 1983,

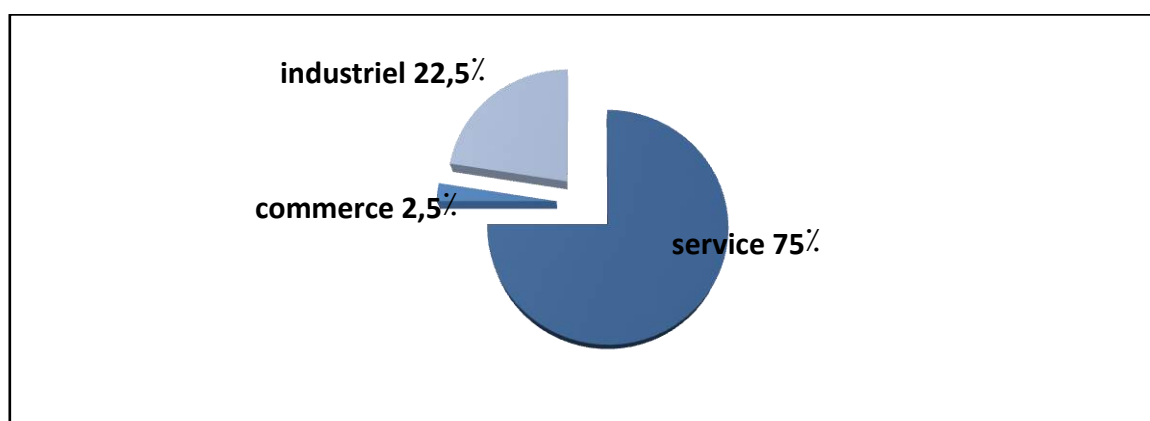
**Nobre 1998, Bollecker 2000**), la gestion des ressources humaines (**Duyck 1990, Duyck 1998**)... L'étude des annonces d'offres d'emploi permet de rapprocher la réalité des organisations et de connaître certaines pratiques même si cela ne correspond pas à des faits observés (**Bollecker2000**). La technique permet de déduire les besoins des organisations et de comprendre leurs attentes vis-à-vis des profils demandés (**Oulad seghir et Jebari, 2017**).

Notre échantillon est constitué de 40 offres d'emploi. 33 de ces offres sont affichées directement par les organisations annonceuses d'emplois et 7 offres sont annoncées par des intermédiaires de recrutement. Ces annonces couvrent la période allant du septembre 2019 jusqu'au mars de l'année 2020.

## 2.2. Présentation de l'échantillon

Notre population mère est composée par des organisations marocaines publiques et privées .D'où est extrait notre échantillon qui combine plusieurs organisations opérantes dans différents secteurs d'activité. Les organisations du secteur des services sont les plus représentées (75%), en deuxième position, les organisations industrielles, et en dernier lieu, les organisations commerciales (figure N°2).

**Figure N°2** : Répartition des annonces en fonction du secteur d'activité



**Source** : confectionnée par nous-mêmes

Par rapport au critère domaine d'activité, les organisations les plus demandeuses des postes d'auditeur internes sont les organisations dont la nature de leur activité soit bancaire ou financière (figure N°2). La présence de l'audit interne dans ces organisations peut être expliquée d'une part par le rôle du secteur bancaire dans le financement de l'économie marocaine (**Benjelloun,2020**) et d'autre part par l'activité des établissements de crédit qui présente des risques multiples, c'est pour cette raison qu'apparaît l'importance de l'audit au sein des établissements bancaires et financiers (**De Boissieu, 2016**).

Figure N°3 : Répartition des annonces en fonction du domaine d'activité

Secteur d'activité	Primaire	Secondaire							Tertiaire										
Domaine d'activité	Elevage et amélioration de la race chevaline	Agroalimentaire	Automobile	Industrie sidérurgique	Industrie pharmaceutique	Industrie aéronautique et spatiale	Fabrication du matériel de transport, BTP,	L'acier	Activités bancaires/financière	Assurances	Investissement touristique	Distribution	Telecommunication	Informatique	Transport	Formation	Cabinet de recrutement	Jeolctive	Restauration de concession
Nombre d'organisations	1	1	2	1	1	1	2	1	8	2	1	5	3	3	1	2	3	2	2

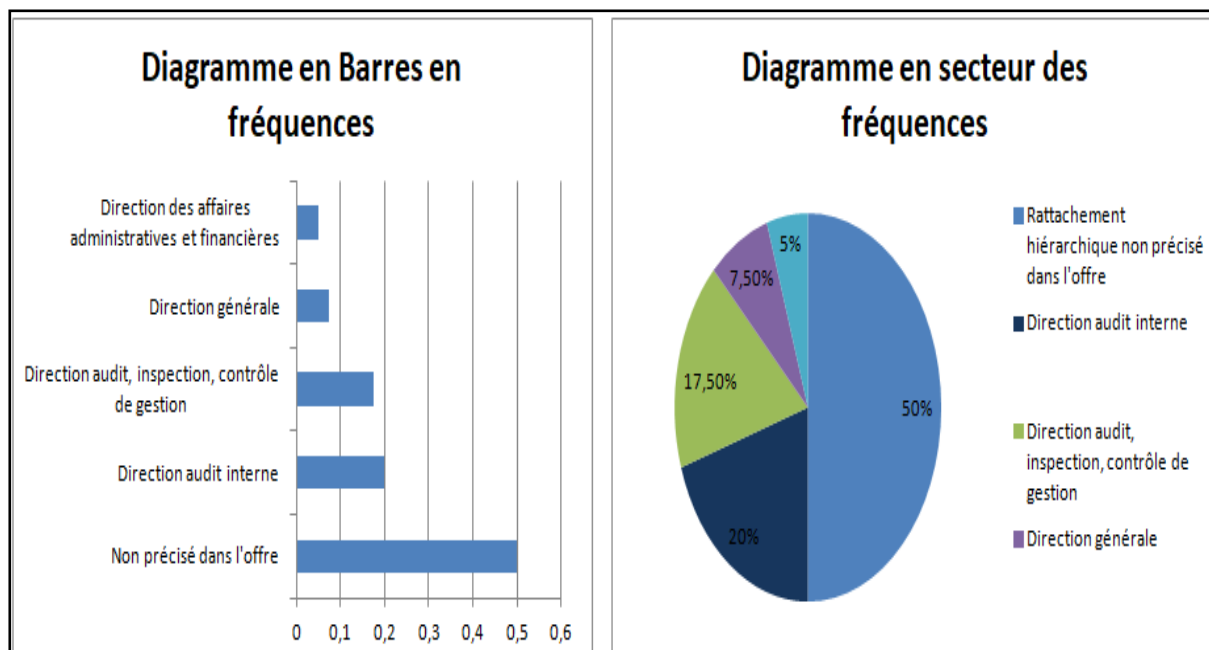
Source : confectionnée par nous-mêmes

### 3. Auditeur interne au Maroc : Positionnement, mission et compétences

#### 3.1. Rattachement hiérarchique de l'auditeur interne

Nous avons vu à travers la théorie que le rattachement de la fonction d'audit interne peut paraître un facteur déterminant pour le succès de sa mission et par conséquent celle de l'auditeur interne. Le rattachement à la Direction Générale étant en général le plus efficace (Barbier 1996, Renard 2017). Pour le cas de notre étude exploratoire (figure N°4), nous avons trouvé que l'auditeur interne est rattaché dans un premier lieu à la direction audit interne dans 8 organisations (soit 20%), suivi par la Direction audit, inspection, contrôle de gestion dans 7 organisations (17,5%) au détriment du rattachement à la Direction des affaires administratives et financières dans 2 organisations (5%) ce qui prouve la reconnaissance de l'audit interne comme une fonction autonome dans les organisations. Cependant le rattachement de l'auditeur interne à la Direction générale reste peu pratiqué, 3 organisations parmi 40 (7,5%), ce qui nous pousse à poser des questions sur la nature de la relation entre la Direction générale et la fonction audit interne.

**Figure N°4 : Rattachement hiérarchique de l'auditeur interne**



Source : confectionné par nous-mêmes

### 3.2. Les missions de l'auditeur interne

Pour une meilleure analyse des missions, nous avons regroupé les principales activités des auditeurs internes en deux catégories (**Renard, 2017**) : mission d'assurance et mission de conseil (Tableau 2).

**Tableau N°2 : Regroupement des activités en deux types de missions**

Mission d'assurance		Mission de conseil
Garantir	La maîtrise des risques de l'entité auditée	Participer aux projets de la direction financière
	L'application des différentes instructions et procédures, qu'elles soient internes ou externes	
	La fiabilité et la qualité des travaux et des livrables	
Evaluer	L'efficacité du dispositif du contrôle interne	Assister les responsables des missions dans le recueil des données nécessaires à la réalisation des diligences
	La fiabilité de l'information financière	

Contribuer	A l'optimisation du fonctionnement de l'entité auditée par : Elaboration du programme d'audit annuel	Participer au déploiement des différents modules de formation
	Reporting	
	Rédaction des rapports d'audit	
	Proposition des recommandations	
	Suivi de la réalisation des plans d'actions des recommandations	
	A certains chantiers transversaux et/ou dossiers permanents de l'Audit ainsi que l'enrichissement et à la mise à jour de la méthodologie d'audit.	
	A la mise à jour des procédures internes, de par la mise en place d'une veille réglementaire.	

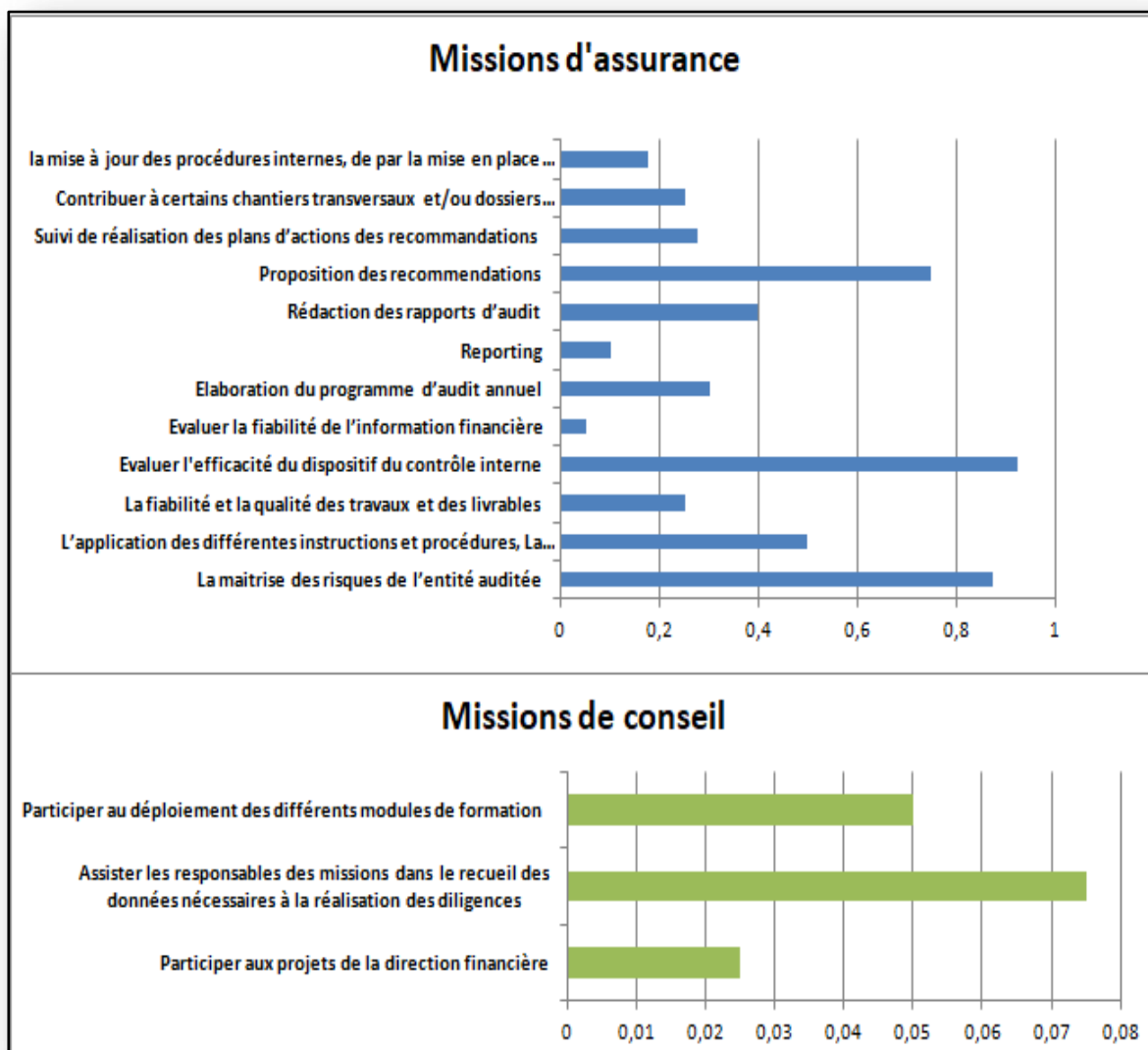
**Source :** confectionné par nous-mêmes

D'après les résultats de notre étude, nous avons trouvé que les activités telles que l'évaluation de l'efficacité du dispositif du contrôle interne (92,5%), la garantie d'une maîtrise des risques de l'entité auditée (87,5%) ainsi que la contribution à l'optimisation de l'entité auditée par la proposition des recommandations (75%) ce sont les activités les plus pratiquées par les auditeurs internes. Ces activités reflètent des missions d'assurance.

Les activités telles que l'assistance des responsables dans le recueil des données nécessaires à la réalisation des diligences (7,5%), la participation au déploiement des différents modules de formation (5%), ainsi que la participation aux projets de la Direction financière (2,5%) sont peu pratiquées par les auditeurs internes et elles font partie en fait des missions de conseil.

En guise de conclusion nous pouvons déduire que les missions d'assurance ont tendance d'être plus pratiquées par les auditeurs internes en comparaison avec les missions de conseil (figure N°5).

**Figure N°5** : Les activités pratiquées par les auditeurs internes selon la nature de mission assurance ou conseil



Source : confectionnée par nous-mêmes

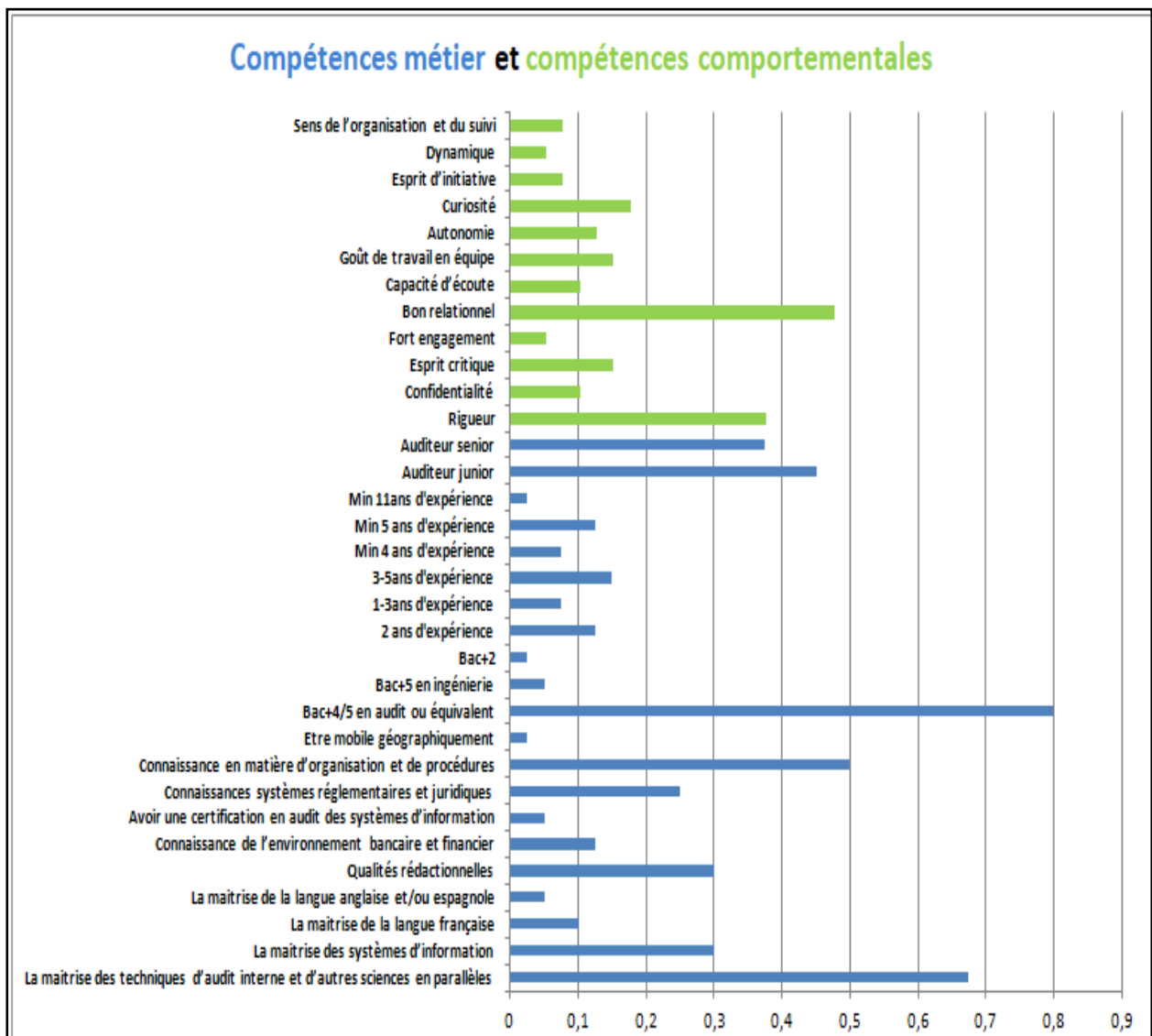
### 3.3. Les compétences exigées

Un tas d'études académiques et professionnelles n'ont cessé de mettre en relief les compétences des auditeurs internes en les classant généralement en deux types : compétences métier ou techniques et compétences comportementales ou personnelles (Prawitt, 2004 ; Rose, 2015 ; IIA, 2010 ; APEC, 2020 ; OPIIC, 2019). D'après notre étude, nous déduisons rapidement que les compétences métier sont les plus citées par les annonces telles que la maîtrise des techniques d'audit interne et d'autre sciences en parallèles de même que la comptabilité (67,5%), la maîtrise des systèmes d'information(30%)et avoir des qualités rédactionnelles(30%). De même, la formation Bac+4/5 en audit ou équivalent (80%) et

l'expérience professionnelle évaluant de 3-5ans (15%) sont parmi les exigences du métier auditeur interne. Par ailleurs, le type d'auditeur le plus demandé est celui de junior (45%).

Malgré la dominance des compétences métier sur les compétences comportementales dans les annonces de travail (figure N°6), il ya eu une prise de conscience accrue de l'importance des compétences comportementales chez l'auditeur telles que le bon relationnel (47,5%), la rigueur (37,5%) ainsi que la curiosité (17,5%).

**Figure N°6 :** Les compétences souhaitées par les organisations annonceuses d'offres d'emploi



Source : confectionnée par nous même



## Conclusion

Le présent article avait pour objectif d'illustrer la perception de la fonction de l'audit interne par les dirigeants marocains en étudiant le profil de l'auditeur interne. En d'autres termes, l'article cherchait à comprendre la place et le rôle de la fonction d'audit interne au sein des organisations marocaines en explorant les caractéristiques telles que les compétences et les missions de l'auditeur interne.

Notre travail a mis en évidence, comme l'ont déjà montré beaucoup de travaux de recherche antérieurs (**Urton 2003, Ho et Hutchinson 2010, Ahmed Muhammed 2016, Al-Akra et Abdel-Qader Mamun 2016**) la grande présence des activités classiques dans le métier auditeur interne. Les organisations marocaines cherchent encore le profil classique de l'auditeur, le profil moderne de l'auditeur « Conseiller » est quasiment absent. Pourtant, nous ne pouvons pas confirmer définitivement ces résultats vu les limites de notre approche méthodologique : taille réduite et écart parfois entre les attentes annoncées dans les offres d'emploi et la réalité constatée.

En termes de recherches futures, ce travail peut être approfondi en étudiant la réalité des missions et des tâches exercées par les auditeurs internes dans les organisations marocaines pour confirmer ou infirmer ces conclusions. Les recherches futures pourraient aussi examiner les perceptions de l'audit interne en considérant différents niveaux de responsabilité organisationnelle ou en se basant sur une perspective internationale, où les coutumes et les traditions diffèrent, en comparant les perceptions des personnes dans différents pays.

**Bibliographie**

- AHMEDMUHAMMED A. (2016), « The Role of Internal Auditors in Private and Public Organizations of Jimma Zone Selected Weredas, Ethiopia », International Journal of Scientific and Research Publications, Vol. 6, n° 11, p.152-168, novembre.
- AL-AKRA M. et ABDEL-QADER W. et BILLAH M. (2016), « Internal auditing in the Middle East and North Africa: A literature review », Journal of International Accounting, Auditing and Taxation, Elsevier, vol. 26(C), pages 13-27
- AL-JABRI M. (2014), « Assess the role of the internal auditor to improve internal control system of accounting information systems in insurance companies operating in Yemen », master degree, the arab academy for banking and banking, Sana'a
- APEC (2020), « Auditeur interne », <https://www.apec.fr/tous-nos-metiers/gestion-finance-et-administration/auditeur-interne>, 4 juillet 2020
- ARENA M. et ARNABOLDI M. et AZZONE G., (2006), « Internal audit in Italian organizations: A multiple case study », Managerial Auditing Journal, Vol. 21, n° 3, mars.
- BOLLECKER M. (2000), « Contrôleur de gestion : une profession à dimension relationnelle ? », 21ème Congrès de l'AFC, France.
- BOTA-AVRAM C. et POPA I. (2011), « Evolution of internal auditing in Romania: A critical analysis », Int J Discl Gov, vol. 8, p. 380–398, novembre.
- COHEN A. et SAYAG G. (2010), « The Effectiveness of internal auditing: An empirical examination of its determinants in Israeli organizations », Australian Accounting Review, vol 54, n° 20, p. 296-307, août.
- DE BOISSIEU A. (2016), « L'Audit Interne dans la banque : attention au discrédit », audit, risques et contrôle magazine international des auditeurs et des contrôleurs internes, <https://mag.ifaci.com/audit-interne-dans-la-banque-attention-audiscrédit/>, 13 mai 2020.
- DUYCK J.Y. (1990), « Les métiers de la fonction ressources humaines », Acte du 1er Congrès de l'AGRH, p. 143-145.
- DUYCK J.Y. (1998), « Que font les DRH ? », Actes des XIV Journées Nationales des IAE, p. 91-110.
- EL AZHARY N. et TAOUAB O. (2016), « Les Déterminants de l'Indépendance De l'Auditeur », European Scientific Journal, vol 12, n°34, décembre.

- GURUSWAMY D. (2012), « Role of internal auditing to promote good corporate governance in the public sector », Excel International Journal of Multidisciplinary Management Studies, vol 2, n°1, p. 234-248, janvier.
- HAILEMARIAM S. (2014), « Determinants of internal audit effectiveness in the public sector, case study in selected ethiopian public sector offices », Master thesis in Accounting and Finance (MSC), Jimma University, College of Business and Economics
- HO S. et HUTCHINSON M. (2010), « Internal audit department characteristics/ activities and audit fee: some evidence from Hong Kong firms ». Journal of international Accounting, Auditing and taxation, vol 19, n°2, p. 121-136, décembre.
- HOTTIN J.P. et LE NAIL P. (2017), « Enquête 2017 sur la profession Audit Interne : Construire une fonction d'audit interne agile pour maintenir le cap face aux perturbations », Pwc France.
- HOTTIN J.P. et MOROT P. (2014), « Enquête 2014 sur l'état de la profession audit interne Bâtir la fonction pour une performance accrue », Pwc.
- IIA, BAILEY J. (2010), « core competencies for today's internal auditor », <https://na.theiia.org/iiarf/Public%20Documents/Core-Competencies-for-Today's-Internal-Auditor.pdf>, 15 mars 2020
- IIA (2013), « Le référentiel de compétences de l'audit interne de l'IIA », <https://global.theiia.org/translations/PublicDocuments/The-IIA-Global-Internal-Audit-Competency-Framework-French.pdf>, 20 avril 2020
- LEO E. STRINE Jr. (2002), « Derivative Impact? Some Early Reflections on the Corporation Law Implications of the Enron Debacle », Business Lawyer journal, vol.57, n°4, p. 1371-1402, août.
- NOBRE T. (1998), « L'évolution du contrôle de gestion. Analyse à partir de l'étude des offres d'emplois », Actes du XIX Congrès de l'AFC, Vol. 2, p. 741-753.
- Norme d'audit n° 1110, Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles - Edition 2017, p.5
- OPIIC (2019), « Auditeur interne », <https://www.opiiec.fr/metiers/60598>, 30 juin 2020
- OSEMEKE N. et OSEMEKE L. (2017), « The role of auditors in the context of Nigerian environment », Int J Discl Gov, vol.14, p.299-317, septembre.
- OULAD SEGHIR K & JEBARI Z (2017), « Contrôleur de gestion au Maroc : Quel profil ? », Cahiers de Recherche en Sciences de Gestion (CARESGE), n°5, décembre.

- PETT J., FEELY J., HOTTIN J.P., MOROT P. (2015), « Enquête 2015 sur l'état de la profession audit interne Cap sur le « Vrai Nord » : s'orienter dans une période de mutations rapides », Pwc France
- PRAWITT D.F. (2003), « Managing the Internal Audit Function », The Institute of Internal Auditors Research Foundation, p.172, Janvier.
- RENARD J. (2017), « théorie et pratique de l'audit interne », Eyrolles, Paris
- ROSE J. (2015), « Top 7 des compétences recherchées par les responsables de l'audit interne », CBOOK, <https://docs.ifaci.com/wp-content/uploads/2018/03/CBOOK-Top-7-compete-tences-recherche-es-web.pdf>, 8 mai 2020
- ROUSSY M. (2012), « Comment apprécier la compétence d'un auditeur interne ? L'opinion des membres du comité d'audit ». Télescope, vol 18, n°3, p.33–51, septembre.
- RUUD F. (2004), « The Internal Audit Function : An Integral Part of Organizational Governance ». In Bailey A. et Gramling A. et Ramamoorti S. (ed.): Research Opportunities in Internal Auditing. Altamonte Springs : IIA - The Institute of Internal Auditors, p.73-96.
- S. B. SOH D. et MARTINOV-BENNIE N. (2011), « The internal audit function: Perceptions of internal audit roles, effectiveness, and evaluation », Managerial Auditing Journal, Vol. 26, n° 7, p. 605-622, juillet.
- TABOUROT F. et DAMELINCOURT A. (2012), « L'Audit Interne au service d'une gouvernance opérationnelle : Une approche intégrée risque-audit pour faire de l'audit interne un instrument de gouvernance opérationnelle », Mega.
- URTON A. (2003), « Research Opportunities in Internal Auditing : Chapter 4: Assurance and Consulting Services », IIA, Floride.

**Innovation & Performance des entreprises : enseignements tirés à l'ère de la Covid-19**

**Innovation & firm Performance: lessons learned in the age of Covid-19**

**HABIBI Zineb**

Doctorante

ENCG Casablanca

Université Hassa II –Maroc

Laboratoire Ingénierie Scientifique des Organisations ISO

**zinebhabibi@gmail.com**

**GUATI Rizlane**

Enseignantchercheur

ENCG Casablanca

Université Hassa II –Maroc

Laboratoire Ingénierie Scientifique des Organisations ISO

**rguati@gmail.com**

## Résumé

L'innovation constitue pour les entreprises en général et les PME en particulier un élément important pour obtenir un avantage concurrentiel et un niveau de compétitivité en amélioration continue. En effet, elle est vue comme un facteur déterminant de la performance de l'entreprise.

Étant donné le contexte sanitaire inhabituel actuel, les travaux qui étudient l'impact de l'innovation sur la performance des entreprises sont rares. Dans cet article, nous étudions empiriquement la relation entre l'innovation et la performance des PME marocaines à l'ère de la Covid-19. Il s'agit d'une étude qualitative effectuée en 2020. L'échantillon est constitué de dix PME marocaines.

Les résultats montrent que le contexte dans lequel on étudie la relation entre l'innovation et la performance influence significativement les enseignements tirés. En effet, les résultats empiriques affirment que l'innovation est un des déterminants de la performance des PME marocaines et explicitent les enseignements qu'on peut tirer à l'ère de la Covid-19.

**Mots clés :** Performance ; innovation, PME ; crise sanitaire ; étude empirique.

## Abstract

Innovation is for firms in general and SMEs in particular an important element in obtaining a competitive advantage and a continuously improving level of competitiveness. Indeed, it is seen as a determining factor in the performance of the company.

Given the current unusual health environment, researches that studies the impact of innovation on firms performance is scarce. In this article, we empirically study the relationship between innovation and the performance of Moroccan SMEs in the era of Covid-19. This is a qualitative study carried out in 2020. The sample consists of ten Moroccan SMEs. The results show that the context in which we study the relationship between innovation and performance significantly influences lessons learned. Indeed, empirical results affirm that innovation is one of the determinants of the performance of Moroccan SMEs and explain the lessons that can be learned in the era of Covid-19.

**Keywords :** Performance ; innovation ; SME ; health crisis ; empirical study.

## Introduction

La pandémie de la Covid-19 est une menace très grave non seulement pour le bien-être des populations mais également pour la santé de l'économie du monde entier. La propagation du virus, ainsi que les efforts déployés pour l'endiguer, ont désormais un impact considérable sur nos entreprises.

En effet, dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire, le Maroc était contraint de prendre des mesures drastiques. Plusieurs restrictions sont rentrées en vigueur, notamment le confinement, le couvre-feu sur tout le territoire national, la fermeture des frontières aériennes, terrestres et maritimes du pays etc.

Les conséquences de la crise sanitaire sur le chiffre d'affaire CA global des entreprises durant la période du confinement (mars-mai 2020) étaient flagrantes. Selon une enquête menée par la CGEM, toutes les régions du pays ont vu leurs CA global impacté. Par exemple : la région Casa-Settat a été touchée à hauteur de -55,7 %, la région de Marrakech-Safi a aussi chuté de -68,6%.

Les résultats semestriels des entreprises traduisent bien l'impact de la crise liée à la Covid-19. L'activité économique avait démarré l'année normalement et c'est au deuxième trimestre que les entreprises de divers secteurs ont ressenti l'impact de la crise sanitaire. Baisse de ventes, baisse du Chiffre d'affaire, hausse des impayés...la performance des entreprises a pris un sérieux coup. Elles se trouvent obligées d'anticiper, de s'adapter et de suivre la tendance afin de survivre.

Nous devons à l'économiste Joseph Schumpeter d'avoir théorisé l'innovation en relevant que les périodes de crises favorisent l'innovation. La crise Covid-19 a forcé les entreprises à changer et à accélérer les projets d'innovation pour répondre à une demande nouvelle et à un changement d'environnement qui conditionneront la performance future des entreprises.

Il est connu que pour obtenir des gains de productivité et jouir d'un avantage compétitif, les entreprises doivent réfléchir à des solutions techniques innovantes (Ben Fadhel, 2005). L'innovation, comme investissement immatériel, est vue comme un élément clé du maintien de la compétitivité des entreprises (Chapman et al. 2001). Elle est considérée comme un des

moteurs de survie et de développement pour de nombreuses entreprises surtout dans le contexte actuel.

Depuis le milieu des années 80, on a assisté à un intérêt pour les études sur les déterminants de la performance de l'entreprise et particulièrement sur l'impact de l'innovation sur cette dernière. On peut citer les analyses théoriques de Wernerfelt (1984) Barney (1991); Peteraf, (1993) et Day (2011). D'autres travaux empiriques ont appuyé cette relation on peut par exemple citer les études de Geroski et al. (1993), C. Baujard (2006), Das et Joshi (2012), L. Temri, G. Giordano et M. E. Kessari (2015), R.P. Jayani Rajapathirana, Yan Hui (2017) et H. Hammami (2017).

L'objectif de ce travail est de vérifier l'existence d'une relation entre l'innovation et la performance de la PME marocaine, dans un contexte de crise sanitaire en s'appuyant sur une étude qualitative. A ce stade d'exploration du terrain, nous ciblerons tous types d'innovation et la performance globale des entreprises. D'où notre problématique :

**A l'ère de la crise sanitaire liée à la Covid 19, les entreprises qui ont recours à l'innovation peuvent-elles sauver leurs performances ?**

L'article est structuré comme suit, une première section présente une revue de littérature théorique sur la contribution de l'innovation à la performance des entreprises. Dans une deuxième section nous allons présenter une analyse empirique de la relation entre l'innovation et la performance des entreprises. Enfin, une troisième section présente le cadre méthodologique, les résultats et l'analyse de notre étude qualitative.

### **1. Revue de littérature :**

Afin d'étudier la relation entre l'innovation et la performance des entreprises, il convient de préciser que depuis les travaux des économistes classiques (Porter, (1979); Barney, (1991); etc.), la littérature relative aux déterminants de la performance globale de l'entreprise s'est développée autour de deux grandes perspectives théoriques : le point de vue basé sur le marché et le point de vue basé sur les ressources.

En effet, les travaux de Porter (1979), Geroski et Masson (1987), Cano et al (2004) et de Grinstein (2008) considèrent que les déterminants de la performance de l'entreprise sont liés



au marché MarketBasedView(MBV). Cette perspective met l'accent sur l'environnement externe de l'entreprise et les caractéristiques du marché.

Une autre approche liée au Resource BasedView(RBV) a été initiée par Barney (1991); Peteraf, (1993) et Day (2011). Elle a fourni des modèles en se concentrant sur les ressources propres à l'entreprise pour expliquer leurs performances.

Étant donné que nous allons étudier la relation entre l'innovation au sein d'une entreprise et sa performance, notre cadre théorique va se limiter à analyser l'approche basée sur les ressources.

Cette approche se concentre, comme précité, sur les ressources d'une organisation et non sur ses biens et services. Selon le modèle VRIO (Value, Rarity, Imitability, Organisation), ces ressources doivent se caractériser par le fait qu'elles doivent : créer de la Valeur (La compétence ou la ressource contribue à créer de la valeur pour le client), être Rares, Inimitables et appartenir à une Organisation qui a la capacité de les gérer (systèmes d'information, nature des objectifs, mode de prise de décision, etc.) (J. Barney, 1995).

Elle considère que l'avantage concurrentiel provient d'une démarche innovante, relevant d'une combinaison singulière des ressources et compétences de la firme. Selon cette approche, les entreprises acquièrent et conservent un avantage concurrentiel en raison de leur capacité à constamment innover soit pour se différencier soit pour produire à un coût moindre que les concurrents. Comme le souligne Grant (1991), ce sont ces ressources intangibles, qui n'apparaissent pas dans les écritures comptables des firmes, qui expliquent les différentiels d'innovation entre les entreprises.

Plusieurs théoriciens ont tenté de définir les ressources d'une entreprise, On peut citer la définition de (Daft, 1983) : les ressources regroupent les actifs, capacités, processus organisationnels, attributs de l'entreprise (caractéristiques comme : la taille de l'entreprise, âge de l'entreprise, effet de levier, liquidité et dépenses d'exploitation.), informations, connaissances contrôlées par une entreprise qui permettent à l'entreprise de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies qui améliorent son efficacité et son efficacité.

Pour (Barney, 1991), les ressources de l'entreprise sont regroupées en capital physique, en ressources en capital humain et en ressources en capital organisationnel en se référant à des recherches antérieures en gestion.

Dans le même contexte, (Miller et Shamsie, 1996) ont fait plus tard une distinction entre les ressources basées sur la propriété et les ressources basées sur la connaissance.

## **2. Analyse empirique de la relation entre l'innovation et la performance des entreprises :**

Afin de dresser quelques études empiriques qui ont travaillé sur la relation innovation et performance des entreprises. Dans un premier lieu, nous allons présenter les travaux qui ont considéré que l'innovation est un facteur déterminant de la performance de l'entreprise. Ensuite, nous allons citer quelques travaux empiriques qui ont analysé la relation entre les deux variables innovation et performance.

### **2.1. L'innovation comme un des facteurs de la performance des entreprises :**

C. Baujard (2006) s'est intéressée à la relation entre le déploiement d'outil technologiques et la stratégie organisationnelle de 28 entreprises internationales très diverses, autant par la taille que par les secteurs d'activité, en adoptant une démarche qualitative. Il en ressort que la performance dépend de la cohérence entre l'environnement technologique et les ressources internes. La stratégie d'apprentissage des outils technologiques est toujours liée au contexte organisationnel, qui est fortement dépendant de l'expérience des acteurs. En effet, les outils améliorent la situation concurrentielle uniquement si le déploiement est le fruit d'une réflexion stratégique.

S. Lazar (2016) a examiné empiriquement les déterminants spécifiques de la performance de 668 sociétés non financières roumaines cotées à la Bourse de Bucarest sur une période de douze ans (2000-2011). Il a montré qu'il y a des variables qui ont un effet positif sur la performance et d'autres qui ont l'effet inverse. Les variables ayant un effet positif sur les performances des entreprises sont : l'innovation, la croissance des ventes et la valeur ajoutée. Tandis que les variables ayant un effet négatif sur les performances des entreprises sont les actifs corporels, l'endettement, la taille et l'intensité de la main-d'œuvre.

H. Hammami (2017) a étudié les déterminants de la performance de 1200 entreprises privées, opérant sur tout le territoire tunisien tous secteurs confondus. Il a constaté que la source de la performance et de la pérennité est la combinaison entre des facteurs endogènes et exogènes de l'entreprise. Les facteurs exogènes passent notamment à travers un environnement des affaires favorable. Les facteurs endogènes, quand à eux, sont liés aux stratégies et actions engagées par l'entreprise elle-même, à savoir le recours à l'innovation, la formation des employés, l'organisation du travail, la disposition d'un système d'information au sein de l'entreprise, l'utilisation des TIC, le statut de l'entreprise et le dialogue social.

## **2.2. L'impact de l'innovation sur la performance des entreprises :**

L'étude de Geroski et al. (1993) portant sur 721 entreprises manufacturières du Royaume-Uni montre que le nombre d'innovations réalisées par les entreprises avait un effet positif sur leur marge bénéficiaire d'exploitation. Ainsi, malgré des bénéfices modestes, les entreprises innovantes étaient en général plus rentables que les entreprises non-innovantes. (Geroski et al., 1993).

F. Nwamen (2006) s'est intéressé à l'évaluation de l'utilisation de moyens innovants comme les TIC et leur influence sur la performance commerciale de 54 entreprises. L'étude a permis de savoir que les TIC sont principalement utilisés par les chefs d'entreprises et les cadres pour la recherche-développement, la recherche des informations, la communication, le commerce et la publicité. Le chercheur a conclu aussi que cette utilisation des TIC améliore le système d'information et influence positivement la performance commerciale des entreprises.

Dibrell et al (2008), démontrent une absence de lien direct entre l'innovation et la performance, en mettent en évidence une relation indirecte via l'importance donnée aux Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) par les dirigeants. Leur modèle, testé par un questionnaire auprès de 311 PME étasuniennes, met donc en avant le rôle médiateur des TIC entre l'innovation et la performance.

Das et Joshi (2012) montrent que l'innovativité est reliée positivement à la performance des entreprises suite à une enquête déclarative auprès de 108 firmes étasuniennes du secteur des services technologiques (auto-évaluation de la performance perçue, au regard de la performance des concurrents du répondant).

L. Temri, G. Giordano et M. E. Kessari (2015) ont testé statistiquement la relation entre l'innovation et la performance sociétale dans les deux sens, auprès d'entreprises d'agroalimentaire en région Languedoc-Roussillon. L'étude confirme l'existence d'une relation bidirectionnelle entre l'innovation, la performance économique et la performance sociétale.

R.P. JayaniRajapathirana, Yan Hui (2017) ont réalisé une étude couvrant 379 cadres supérieurs dans le secteur des assurances au Sri Lanka. L'étude montre un effet dominos qui se déclenche par le biais de la capacité d'innovation. En effet, la capacité d'innovation et les innovations elles même influencent positivement sur la performance de l'innovation, qui impacte à son tour la performance du marché et les performances financières de l'entreprise.

Une enquête a été menée par (Benyetho K., 2017), dans le but d'étudier la relation entre l'innovation technologique et la performance de 50 PME exportatrices marocaines. L'étude a dévoilé une relation peu significative entre l'innovation et le chiffre d'affaire. Cependant, l'innovation a été significativement liée à l'image de l'entreprise, la formalisation ( via l'organigramme qui reflète qu'une entreprise est structurée, organisée et formalisée) et le type de management ( les entreprises innovantes privilégies un processus de prise de décision consultative, participative et moins paternaliste).

### **3. Cadre méthodologique et données :**

Nous avons mené une étude qualitative afin de vérifier si l'innovation est un déterminant de la Performance de la PME marocaine dans le contexte sanitaire actuel.

Nous avons choisi de recueillir les informations à travers des entretiens et plus particulièrement des entretiens semi-directifs. Le but est de récolter des informations qui apportent une contextualisation et des explications à notre sujet de recherche. Cela va nous permettre d'approfondir notre sujet et par conséquent faire émerger de nouvelles hypothèses.

L'existence d'une relation entre l'innovation et la performance de l'entreprise pourrait être traduite par les suppositions suivantes :

H1 : L'innovation des entreprises contribuerait à sa performance,

H2 : La crise sanitaire impacterait négativement la performance des entreprises,

H3 :L'innovation sauverait la performance des entreprises dans un contexte caractérisé par la crise sanitaire,

Nous allons présenter tout d'abord la technique de sélection de l'échantillon et le mode de recueil et traitement des données. Ensuite, nous analyserons les données et procéderons à leurs interprétations.

### **3.1. L'échantillon :**

L'échantillon est constitué de dix (10) Petites et Moyennes Entreprises (Pme) marocaines exerçant dans différents domaines du secteur tertiaire, notamment : le conseil stratégique (1), le conseil informatique & la gestion de projets (4), le conseil & le commerce informatique (1), l'audiovisuel & les prestations aériennes par drone (1), l'éducation (1), la distribution/le négoce/le commerce (2).

Le contexte environnemental de ce terrain d'étude est sensible notamment avec la crise sanitaire relative à la Covid-19 qui a touché le monde entier. Cependant, en faisant abstraction de la pandémie, la situation du marché principal de notre échantillon est en croissance et l'évolution du chiffre d'affaire des entreprises dans les trois dernières années est plutôt positive.

Les Pme interrogées dont l'âge moyen est de 6 ans opèrent sur le territoire national (6) et international (4) et ciblent comme clientèle le B2B (7) et le B2B & B2C (3).

Il s'agit d'un échantillonnage de cas multiples qui a été réalisé pour atteindre le seuil de saturation qui est dans notre cas de 10 entretiens. Selon Pires (1997), le seuil de saturation est celui à partir duquel les réponses fournies à l'intérieur d'une catégorie sociale ne varient plus.

Nous avons pris le soin d'interroger des fonctions différentes afin d'élargir le champ de compréhension. Nos informateurs sont des fondateurs, des dirigeants, des directeurs et des responsables d'entités exerçant au sein de Pme marocaines.

### **3.2. La méthode de recueil et de traitement des données :**

Nous avons procédé à une série d'entretiens individuels semi-directifs afin de collecter des données primaires. Rappelons que « L'entretien semi-directif est une technique de collecte de

données qui contribue au développement de connaissances favorisant des approches qualitatives et interprétatives relevant en particulier des paradigmes constructiviste. » (Lincoln, 1995). Nous avons choisi cette méthode de recueil de données afin d'approfondir notre sujet et de vérifier si l'innovation est un déterminant de la Performance de l'Entreprise marocaine dans le contexte sanitaire actuel.

En raison de la distanciation sociale recommandée suite à la crise sanitaire, tous les entretiens se sont déroulés en visio-conférence sur notamment : Zoom, Microsoft Teams et Google Meet.

Avant d'entamer l'analyse des données, une retranscription a été réalisée en adoptant la méthode Ubiquus. Celle-ci consiste à épurer au maximum le contenu des entretiens, en supprimant les répétitions, les erreurs de langage, les hésitations et les remarques et les mettre en annexes. Ce type de retranscription est utilisé pour un entretien avec un expert sur un sujet ou un phénomène extrêmement précis, ce qui est notre cas.

Par la suite, une analyse de contenu a été menée à partir de la méthode d'analyse thématique qui permet d'analyser par thème.

### **3.3. Les principaux résultats :**

Afin de ne pas influencer les réponses données par les représentants des Pme marocaines interrogées, nous allons dans un premier temps, procéder à la définition de la performance, de son évaluation et de ses déterminants. Ensuite, nous allons étudier l'impact de la crise sanitaire et comment notre échantillon compte-t-il en faire face.

Selon nos répondants, la performance de la Pme marocaine est une notion qui est liée au fait qu'elle soit efficace et efficiente et ait un avantage concurrentiel. Elle est caractérisée par son aspect commercial, financier, Ressources Humaines (RH) et organisationnel.

Pour l'évaluer, les outils d'analyse de la performance les plus utilisés sont des outils bureautiques simples et des points rapprochés avec les collaborateurs. Par ailleurs, les principaux indicateurs d'évaluation évoqués sont financiers, commerciaux et RH. Le choix de cette méthode d'évaluation a été expliqué par le fait qu'il s'agit d'une exigence métier qui permet de suivre l'activité et son évolution.

Les facteurs déterminants de la performance ont été liés spontanément à l'organisation commerciale (l'innovation), aux ressources Humaines (acquisition, gestion et développement), aux ressources financières (acquisition, gestion et développement), aux caractéristiques de l'entreprise et à son environnement externe.

Par ailleurs, l'analyse des facteurs par dimension de performance de l'entreprise a fait ressortir les éléments suivants :

- Les facteurs déterminants de la performance Stratégique : avoir une stratégie, avoir une vision claire et bien définie sur le court terme, moyen terme et long terme, avoir la priorité stratégique et une vision globale qui est communiquée et suivie régulièrement. Egalement, les orientations stratégiques de nos informateurs sont essentiellement liées à l'atteinte de la satisfaction clientèle par le biais de l'innovation en interne des processus et l'innovation externe quant aux produits proposés pour le client.
- Les facteurs déterminants de la performance Commerciale : Avoir une performance RH, un savoir-faire, adopter l'innovation et utiliser les Techniques d'Informations et de Communication, avoir une politique Produit basée sur la qualité du produit et la qualité de service, la réponse aux attentes clients, avoir une politique Communication qui repose particulièrement sur la recommandation des clients, avoir une politique Prix à travers un bon rapport qualité-prix et avoir une politique Distribution par à travers une couverture géographique importante.
- La performance financière découle de la performance commerciale (vente, privilégier les délais courts de paiement) et parmi ses facteurs déterminants, nous pouvons citer : la bonne gestion de la trésorerie, faire des dépenses et des investissements bien réfléchis, s'autofinancer et avoir une rigueur financière.
- Les facteurs déterminants de la performance RH sont principalement liés à la formation, un recrutement de qualité, la rémunération et aux avantages sociaux, le climat de travail et le management.
- Les facteurs déterminants de la performance Sociétale : il est à noter que 1/3 de nos informateurs n'envisagent aucune action dans ce sens. Pour les autres, les actions sont orientées actions : sociales, environnementales et économiques.

Hors contexte de crise sanitaire, plusieurs facteurs déterminants de la performance sont liés directement ou indirectement à l'innovation. Il s'agit d'agir sur son organisation en interne (processus de production, prises de décisions (RH, financières, stratégiques .. ) et sur son produit proposé au client (son prix, sa distribution, sa communication ... ) pour gagner en avantage concurrentiel et par conséquent être performant sur le plan commerciale. Car rappelons le, notre échantillon estime que sa performance passe d'abord par sa performance commerciale.

La crise sanitaire relative à la Covid19 a eu globalement un impact négatif sur l'échantillon étudié. Elle a principalement touché dans un premier niveau la performance commerciale et la performance financière à travers les ventes qui ont cessé et les délais de paiement qui se sont allongés. Ensuite, elle a touché aussi la performance des RH et la performance organisationnelle à travers l'adoption de nouvelles manières de gérer.

### **3.4. Discussions :**

La performance des PME au Maroc est caractérisée par son aspect commercial. C'est pour cette raison que les facteurs déterminants de leur performance sont liés à l'atteinte de la satisfaction clientèle. Cette dernière est obtenue grâce à une politique Produit, Prix, Communication et Distribution qui est robuste.

En effet, le produit se doit d'être : de qualité, répondre aux attentes clients, avoir un bon rapport qualité-prix, recommander par d'autres clients, et avoir une couverture géographique importante.

Pour gagner en avantage concurrentiel et par conséquent être performant sur le plan commerciale, les PME doivent agir sur leurs organisations en interne (processus de production, prises de décisions (RH, financières, stratégiques .. ) et sur leurs produits proposés aux clients (le prix, la distribution, la communication ... ).

Pour se faire, les PME ont recours à différent type d'innovation et à l'utilisation des Techniques d'Informations et de Communication surtout dans ce contexte pandémique. La crise en cours et ses impacts ont grandement favorisé les solutions innovantes basées entre autres sur les technologies. Dans le contexte actuel de crise sanitaire, l'innovation ne rime pas avec invention révolutionnaire. L'innovation est plutôt traduite par la proposition de produits



(biens et services) adaptés à la situation actuelle (biens adaptés, services à distance, livraison à domicile) et la facilitation du travail en interne (adoption du télétravail, de plateformes numériques nouvelles pour communiquer en interne, dématérialisation des services administratifs).

L'innovation est un facteur qui a été évoqué dans notre étude qualitative comme solution pour remédier aux conséquences négatives de la crise Covid 19, mais aussi pour améliorer l'avantage compétitif des entreprises et booster leurs performances.

Il serait opportun de souligner que l'environnement incertain et la situation pandémique sanitaire actuelle rendent la projection sur le futur difficile pour la majorité des PME. Du coup, le mot d'ordre commun demeure clairement de rester vigilant et veiller à élaborer un plan d'action adapté et innovant.

## Conclusion

Dans ce travail, nous avons étudié empiriquement l'impact de l'innovation sur la performance des Pme au Maroc dans une situation sanitaire particulière en nous basant sur une revue de littérature théorique et empirique.

Après avoir fait le tour de la question posée, nous trouvons que nos résultats empiriques confirment les résultats des travaux empiriques et théoriques antérieurs. Ainsi, les PME interrogées ont majoritairement été touchées négativement par la crise sanitaire. Elles ont, en effet, vu leur performance commerciale (activité, chiffre d'affaire, délais de paiement), pendant les trois premiers mois, baissée. La performance commerciale a impacté directement la performance financière et des Ressources Humaines de notre échantillon.

Egalement, notre travail montre que l'innovation est un des déterminants clé de la performance des entreprises interrogées. Il est considéré aussi parmi les éléments qui peuvent aider l'entreprise à se relever de cette crise sanitaire et d'améliorer sa performance et ses avantages compétitifs.

Notre article s'est limité à la vérification de la relation entre l'innovation et la performance des entreprises. Pour mieux comprendre le phénomène de l'innovation et ses facteurs déterminants sur la performance des entreprises, une étude quantitative est envisageable sur un ensemble de PME marocaines.

**Bibliographie**

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J.B., (1995), Looking inside for competitive advantage, *Academy of Management Executive*, 4, 49-61
- Baujard, C. (2006). Apprentissage technologique: facteur déterminant de la stratégie organisationnelle? In 15 Conférence Internationale de Management Stratégique.
- Benyetho K. (2017), Innovation Technologique et Performance des PME marocaines exportatrices, Université Mohammed Premier Oujda, Maroc
- Cano, C. R., Carrillat, F. A., & Jaramillo, F. (2004). A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents. *International Journal of research in Marketing*, 21(2), 179-200.
- Daft, R. L. (1983). Learning the craft of organizational research. *The Academy of Management Review*, 8(4), 539–546. <https://doi.org/10.2307/258255>
- Das S., Joshi M. (2012) “Process Innovativeness and Firm Performance in Technology Service Firms: The Effect of External and Internal Contingencies”, *IEEE Transactions on Engineering Management*, 59(3):401-414.
- Day, G. S. (2011). Closing the marketing capabilities gap. *Journal of marketing*, 75(4), 183-195.
- Dibrell C., Davis P., Craig J. (2008) “Fueling Innovation through Information Technology in SMEs” *Journal of Small Business Management*, 46(2):203-218.
- Geroski P., Masson R. T. and Shaanan S. (1987) ; The dynamics of market structure. ... *International Journal of Industrial Organization*, 1987, vol. 5, issue 1, 93-100.
- Geroski, P., Machin, S. and Van Reenen, J. (1993), The profitability of innovating firms, *Rand Journal of Economics*, 24(2), pp.198-211.
- GRANT, R. (1991), Resource-based theory of competitive advantage: implication for strategy formulation, *California Management Review*, 33 (3), 114-135.
- Hammami H., (2017), A la recherche des déterminants de la Performance des entreprises : Analyse économétrique à partir de l'enquête annuelle sur la Compétitivité 2015, l'Institut Tunisien de la Compétitivité et des Etudes Quantitatives
- Lazar S., (2016), Determinants of firm performance: Evidence from listed companies, Faculty of Economics and Business Administration , University Alexandru Ioan Cuza of Iași, Romania,

- Marion A., Asquin A., Everaere C. (2012), Diagnostic de la performance de l'entreprise, Concepts et méthodes, Collection: Management Sup, Dunod 2012 - 320 pages, pp 52
- Miller D. and Shamsie J., (1996), The Resource-BasedView of the Firm in TwoEnvironments: The Hollywood Film Studios from 1936 to 1965, The Academy of Management Journal, Vol. 39, No. 3 (Jun., 1996), pp. 519-543 (25 pages), Published By: Academy of Management
- Nwamen, F. (2006). Impact des technologies de l'information et de la communication sur la performance commerciale des entreprises. La Revue des Sciences de Gestion, (2), 111-121.
- Peteraf M. A. (1993). The Cornerstones of competitiveadvantage : a resource-basedview. Strategic Management Journal, 14 : 179 - 191
- Porter, M. E. CompetitiveStrategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980. (Republishedwith a new introduction, 1998.)
- Porter, M., 1985, Choix stratégiques et concurrence, Paris, Économica.
- Porter, M.E. (1979) How Competitive Forces Shape Strategy. Harvard Business Review, 57, 137-145.
- R.P. JayaniRajapathirana, Yan Hui, (2017), Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance, Journal of Innovation & Knowledge. Published by Elsevier España, S. L. U. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>), Shanghai University, School of Management, China
- Temri, L., Rivière-Giordano, G. &Kessari, M.E. (2015), Innovation et RSE dans les entreprises agroalimentaires du Languedoc-Roussillon : le rôle de la performance économique, Innovations, Revue d'économie et de management de l'innovation, I/2015, n°46, p.115-139 (HCERES C).
- Wernerfelt B., (1984) "A resource-basedview of the firm", Strategic Management Journal, vol. 5, 1984, p. 171-180.

## **La Microfinance Entre La responsabilité sociale et La performance financière.**

### **Microfinance Between Social Responsibility and Financial Performance.**

**ELBAKOUCHI Mounir**

Enseignant chercheur

FSJES Kenitra

Ibn Tofail- Maroc

Laboratoire des sciences économiques et politiques publiques

**elbakkouchi@gmail.com**

**TAOUDI Jamal**

Docteur en sciences économiques et gestion

FSJES Fès

Sidi Mohamed ben Abdallah-Maroc

Laboratoire de Coordination des Etudes et

des Recherches en Analyses et Prévisions Economiques (CERAPE)

**Taoudijamal8@gmail.com**

**NOURI Khalid**

Doctorant

FSJES Kenitra

Ibn Tofail- Maroc

Laboratoire des sciences économiques et politiques publiques

**Kalimatikom2020@gmail.com**

**LOULIDI Lamiae**

FSJES Kenitra

Ibn Tofail- Maroc

Laboratoire des sciences économiques et politiques publiques

**Lamiaelamie4@gmail.com**

**Résumé**

Au cours des dernières années, la microfinance devient une locomotive de l'économie sociale et solidaire. Elle évoque la responsabilité sociale des organisations privées, publiques ou mixtes délivrant des services microfinanciers. Celle-ci doit être entendue comme une offre de services financiers répondant effectivement et efficacement aux besoins des différentes catégories de la population, à un coût devant rester compatible avec leurs capacités à le couvrir (Jean-Michel SERVET 2009). Il est donc nécessaire de comprendre, dans des contextes financiers différents, les éléments pertinents permettant de saisir cette responsabilité spécifique aux institutions dont l'activité principale est de délivrer des services de microfinance. En ce sens, elle se situe vis-à-vis de leurs clients ou usagers, mais aussi dans leurs rapports aux autres acteurs de la microfinance avec lesquels elles sont en concurrence ou coopèrent. Cette responsabilité est non seulement dans le résultat mais aussi dans les processus par lesquels ces institutions produisent et diffusent des services financiers pour leurs clients ou usagers et à travers lesquels l'objectif d'inclusion est atteint. L'objectif principal de l'article est que faut-il comprendre par responsabilité sociale en microfinance pour réaliser la performance globale. Il est bon de se faire une étude de cas d'un échantillon de 17 responsables en microfinance.

**Mots clés :** La microfinance ; la responsabilité sociale ; performance sociale ; performance financière, performance économique.

**Abstract :**

In recent years, microfinance has become a locomotive of the social and solidarity economy. It evokes the social responsibility of private, public or mixed organizations delivering microfinance services. This should be understood as an offer of financial services that effectively and efficiently meet the needs of the various categories of the population, at a cost that must remain compatible with their capacity to cover it (Jean-Michel SERVET 2009). It is therefore necessary to understand, in different financial contexts, the relevant elements making it possible to grasp this specific responsibility for institutions whose main activity is to deliver microfinance services. In this sense, it is situated vis-à-vis their clients or users, but also in their relations with other microfinance players with whom they compete or cooperate. This responsibility is not only in the result but also in the processes by which these institutions produce and disseminate financial services for their clients or users and through which the objective of inclusion is achieved. The main objective of the article is what should be understood by social responsibility in microfinance to achieve overall performance. It is good to do a case study of a sample of 17 managers in microfinance.

**Keywords :** Microfinance; social responsibility; social performance; financial performance, economic performance.

## Introduction

La microfinance telle que nous la connaissons aujourd'hui comprend non seulement le microcrédit et l'épargne, mais également d'autres services tels que l'assurance, le transfert d'argent et des services non financiers. Cette évolution date seulement des années 1990 et correspond à un changement dans les approches de financement des populations pauvres. En effet, les initiatives d'élargissement de l'accès au crédit ont commencé dans les années 1960 sur la base de l'approche économique selon laquelle l'accès au capital permet aux exclus de participer à la création de richesse.

Cette tâche fut confiée aux banques publiques ou banques de développement et les projets de développement. Le crédit octroyé était essentiellement le crédit agricole. Les limites de cette approche se sont révélées au fil des années 1970-1980 avec la faillite de plusieurs banques de développement due dans la plupart des cas aux impayés. Au même moment, dans les années 70, le microcrédit voit le jour. Au Maroc, des programmes expérimentaux octroient des petits prêts à des femmes et des hommes pauvres pour qu'elles puissent entreprendre des activités génératrices de revenus. La logique du capital comme facteur de production est toujours présente mais la méthodologie est révolutionnée. Le microcrédit tire son originalité des groupes de solidarité fondés sur la confiance entre des individus parties prenantes d'un même système socio-économique. Le microcrédit connaît dès lors du succès et la diffusion du modèle à travers le monde commence dans les années 1980 puis se répand dans les années 1990 en se diversifiant. Le succès du microcrédit sous sa forme de prêt solidaire a donné également une impulsion aux coopératives ou mutuelles d'épargne et de crédit, pratiques à l'œuvre depuis le XIXe siècle et qui se sont aussi propagées à travers le monde. La microfinance est apparu durant ces années 1990 comme un secteur en émergence attirant et mobilisant les bailleurs de fonds, des organismes financiers internationaux, des fonds privés, etc. qui y voient un outil de lutte contre la pauvreté dans un contexte de libéralisation économique où le discours du micro entrepreneuriat est l'un des maîtres mots.

La microfinance est un outil destiné aux pauvres et se définit comme la fourniture de services financiers à une partie de la population exclus du système formel des banques par défaut de garantie pouvant entraîner des risques d'impayés. A cet effet, pour continuer de manière durable leurs activités tout en restant pérennes, les IMF doivent s'assurer une performance économique ou financière tout en respectant leurs objectifs sociaux, c'est-à-dire toucher un

maximum de pauvres. Dès lors se posent la question de la performance économique, financière et sociale des organisations de microcrédit (Mamadou N, 2019).

La légitimité de la microfinance ne fait aucun doute dans ce nouveau contexte de financiarisation où les pauvres plus que quiconque ont besoin de services financiers. Mais dans la pratique, comme le relève un nombre de plus en plus important de chercheurs, les effets sont beaucoup plus limités que ne le clament les discours actuels sur la microfinance donc les limites de la microfinance et les dérives dans le secteur ont suscité également le débat sur la responsabilité sociale des organisations de microfinance. Le présent article se propose de répondre à la problématique suivante : que faut-il comprendre par responsabilité sociale en microfinance pour réaliser la performance globale ?

Pour bien discuter les grands axes de cet article, on va mettre la lumière sur le concept de la responsabilité sociale et de la microfinance au premier lieu, puis on va expliquer la Performance sociale versus performance financière des institutions de microfinance et la performance sociale versus performance environnementale au deuxième rang.

## **1. Le concept de responsabilité sociale**

Le concept de responsabilité sociale s'est fortement propagé dans le monde dans les vingt dernières années avec les phénomènes de globalisation, de déréglementation, de recul des rôles social et économique de l'Etat et de la croissance des revendications sociales.

### **1.1. L'origine de la responsabilité sociale**

La RS semble être un phénomène ancré dans l'histoire des entreprises et des affaires. Historiquement, toutes les religions ont fait plus ou moins allusion aux responsabilités qu'ont les individus envers leurs sociétés et même l'univers. Les actions de charité individuelles se sont traditionnellement étendues au niveau des affaires et des entreprises. L'émergence des doctrines socialistes et morales dans les temps modernes n'a fait que renforcer ces tendances et les développer. Depuis les années trente du siècle dernier, les académiciens se sont penchés sur le thème de la responsabilité de l'entreprise (Quairel, F. et Auberger, M., 2004).

L'économiste universitaire le plus connu dans l'histoire moderne de la RS, celui que l'on considère être le père fondateur du concept, est Howard Bowen, 1953. Ce n'est pourtant que vingt ans après la publication de son ouvrage *Social Responsibilities of the Businessman*, désormais la référence majeure pour tout chercheur sur la RSE, pour que le thème se



popularise dans le milieu universitaire et que de nouveaux auteurs se mettent à continuer le chemin de la recherche sur la RS que Bowen<sup>1</sup> avait commencé à tracer. Parmi les adeptes de ce concept, citons Carroll et Davis K. et Frederick W.C., Bolstron, Freeman, et parmi ses adversaires Friedman et Levitt (nous ferons référence par la suite à leurs principales idées).

Nous pouvons alors dire que l'entreprise commence à s'institutionnaliser, les actionnaires s'éloignent de la direction sans s'évincer comme un groupe d'intérêt, laissant ainsi à d'autres groupes d'intérêt la possibilité de se légitimer comme partie ayant des intérêts dans l'entreprise. La direction d'entreprise commence donc à devenir une profession. Ce ne sont pas les théoriciens ni les universitaires qui ont élaboré le concept de RS. Ce sont plutôt les hommes d'affaires de l'époque par leurs propos au sujet du service public et du paternalisme.

Pareillement, le producteur d'automobiles Henry Ford accordait beaucoup d'importance au bien-être et à la santé de ses employés, il tenait à leur offrir les meilleurs soins surtout qu'il n'y avait pas de sécurité sociale en ce début du XXème siècle. De telles actions ont été par la suite reproduites par la majorité des entreprises et il y a eu un virement de la charité individuelle à des actions sociales de la part des firmes, leurs directions et leurs employés. La RSE devient une doctrine à la frontière de la théologie, la gestion et l'économie.

## **1. 2 .Evolution du concept de responsabilité sociale.**

Le concept de RS change manifestement d'importance en traversant l'Atlantique. Certains pensent que tout concept managérial naît aux Etats-Unis et qu'il faut attendre dix à vingt ans pour le voir apparaître en Europe et vingt à trente ans dans les autres pays. Effectivement, le contexte socio-historique européen diffère largement de celui des Etats –Unis. Mais en réalité, le phénomène de RS a vu le jour parallèlement aux Etats-Unis et en Europe, avec la montée du capitalisme et l'apparition des grandes unités industrielles (Postel, N, Sobel, R. 2011).

Plusieurs chercheurs ont analysé les différences qui existent dans la conceptualisation de la RSE aux Etats-Unis et en Europe. Mais quoi qu'il en soit, le concept de RS et ceux qui ont émané de son sillage, tels que la performance sociétale, sont à l'origine imprégnés par les spécificités culturelles américaines comme par exemple l'individualisme, le pluralisme démocratique, le moralisme et l'utilitarisme (ACQUIER A. ET GOND J, 2005), la seule

---

<sup>1</sup>Rubinstein M., (2006), « Le développement de la responsabilité sociale de l'entreprise : une analyse en termes d'isomorphisme institutionnel », Revue d'économie industrielle, n° 113, 1<sup>o</sup> trimestre.

différence réside dans le fait que la culture du capital est plus développée aux États-Unis qu'en Europe. Mais, il ne faut pas oublier que la montée du capitalisme s'est accompagnée de plus d'une guerre en Europe, de la propagation du socialisme, de la nationalisation de plusieurs entreprises et de la prise en main de l'État de diverses affaires sociales. Apparemment, les débats théoriques sur la RS, du début du XX<sup>ème</sup> siècle, n'ont pas intéressé les théoriciens européens. En fait, c'est l'État qui s'est préoccupé en Europe de la protection sociale et l'entreprise n'a pas voulu s'infliger un tel rôle qu'à partir de la fin des années soixante-dix, avec le déclin du socialisme en Europe et l'émergence des phénomènes de libéralisme moderne et de mondialisation (Postel D. Cazal F, 2011). C'était alors le moment où les notions d'entreprise citoyenne et d'éthique des affaires pouvaient se développer. Par ailleurs, certains auteurs ont rapporté que l'Europe, tout comme les États-Unis, a connu des actions paternalistes au milieu du XIX<sup>ème</sup> siècle et au début du XX<sup>ème</sup>.

La RSE n'est pas un concept abouti, c'est au contraire c'est un processus en cours dont l'évolution dépendra du jeu des acteurs (BODET C. LAMARCHE T, 2007).

## **2. Le concept de la microfinance**

L'activité de microcrédit consiste généralement en l'attribution de prêts de faible montant à des populations entrepreneurs qui ne peuvent accéder aux prêts bancaires classiques.

La microfinance, quant à elle, fait référence à l'offre de services financiers aux populations pauvres et à faibles revenus, qui ont peu ou n'ont pas accès aux services financiers bancaires, dans le but de satisfaire les besoins de leur ménage ou de leurs activités économiques et professionnelles.

Les services financiers dont il s'agit ici sont principalement de deux types, épargne et crédit, auxquels s'ajoutent maintenant la micro assurance et les services de transfert. Une Institution de microfinance est une organisation financière qui doit, à terme, couvrir ses dépenses et dégager une marge sans appui extérieur pour être viable et continuer à offrir ses services. Il offre des services financiers à des personnes à revenus modestes qui n'ont pas accès ou difficilement accès au secteur financier formel. Par ailleurs, les clients des SFD ont besoin des services financiers pour, entre autre, sécuriser leurs disponibilités et mener principalement des activités génératrices de revenus.

Dans la Loi 2008-47, un Système Financier Décentralisé (SFD) est une institution dont l'objet principal est d'offrir des services financiers à des personnes qui n'ont généralement pas accès aux opérations des banques et établissements financiers tels que définis par la loi portant réglementation bancaire et habilitée aux termes de la présente loi à fournir ces prestations.

Par Services Financiers, il faut comprendre les opérations de collecte de dépôts, d'octroi de prêt d'argent et d'engagement par signature.

## 2. 1. Une vieille tradition dans le monde de la finance

La finance solidaire est constituée d'un ensemble d'organisations de financement qui appliquent à la finance les principes de l'économie solidaire. Elle vise le maintien des liens sociaux par le développement de liens financiers.

Les pratiques de finances solidaires visent à instrumentaliser le crédit pour lutter contre les situations de chômage et de précarité. Les rapports dette-crédit et les relations créanciers-débiteurs ne sont pas simplement perçus au travers du prisme économique mais aussi comme un moyen de réintégration économique des personnes en situation de précarité ( Ferraton C , 2006).

Ce sont des pratiques qui se sont développées dans la première moitié du XIXe siècle à travers des organisations ouvrières relatives au crédit (Ferraton C , 2006). Les premiers modèles formels de cette finance solidaire ont vu le jour en Allemagne avec la caisse de crédit mutuel agricole de Raiffeisen d'un côté et la banque populaire de Schulze- Delitzsch de l'autre (Ferraton C , 2006).

La microfinance tire ses origines également de là mais son expansion et sa diversification a fait perdre de vue le lien commun que partagent encore aujourd'hui les organisations de la finance solidaire, « la lutte contre le chômage et la précarité » (Ferraton C, 2006). Pour la microfinance, ce lien commun tient pour la plupart, à la proximité du lieu de résidence. S'agissant des fonds éthiques, on peut distinguer trois générations reposant chacune sur des stratégies d'investissements différentes.

La première génération de fonds éthiques a émergé dans les années 1920. Ils ont été créés par des mouvements religieux et sur la base de critères d'exclusion de secteurs d'activité considérés comme contraire à la morale religieuse, aux bonnes mœurs ou à la santé publique : le tabac, l'alcool, la contraception, etc.

Cette approche est complétée dans les années 1970 par une vision militante de la finance, orientée contre la guerre du Viêt-Nam et le régime d'apartheid en Afrique du Sud, qui recommandait de ne plus investir dans ce pays, ainsi que dans les industries de l'armement. Les mouvements écologistes ont ajouté des préoccupations touchant à l'environnement, notamment par l'exclusion du nucléaire civil.

Dans les années 1980, la nouvelle génération d'investisseurs souhaitait améliorer la prise en compte par les entreprises des conséquences de leurs activités sur leur environnement. Cette seconde génération de fonds éthiques était fondée sur la notion de responsabilité sociale des entreprises. Les investisseurs ont diversifié leur approche en intégrant des critères rendant compte de problématiques aussi diverses que le développement des pays les plus pauvres et le comportement social et environnemental des entreprises. Les agences d'analyse et centres de recherche commencent à éclore (Bayard S. Pannier-Runacher A, 2002).

Enfin, la troisième génération de fonds date des années 1990. Elle correspond à la création des fonds socialement responsables ou fonds de développement durable. Ces fonds marquent une concrétisation du concept de développement durable qui s'est imposé sur la scène internationale lors de la conférence de Rio de 1992. Les univers d'investissement sont définis en recourant aux travaux des agences d'analyse sociale et environnementale. Ils visent une approche intégrée de la rentabilité financière et de la performance sociale et environnementale.

L'approche la plus large et qui tend à se développer repose sur la prise en compte des conséquences de l'activité des entreprises sur leurs parties prenantes. Cette approche générationnelle présente l'intérêt d'expliquer l'évolution du vocabulaire utilisé par les analystes. Éthique en début des années 1920, période qui correspondait à une approche religieuse essentiellement fondée sur des critères moraux, elle s'est élargie vers des termes que la finance internationale, les entreprises multinationales et les institutions financières se sont appropriées pour soigner leur image de marque. Ils renvoient à un comportement sociétal de l'entreprise ou à des pratiques visant le développement durable.

## 2.2. Renouer avec la finance solidaire et les fonds éthiques pour un développement socialement durable

Cette réorientation semble être la préoccupation de l'heure de la finance internationale. Selon C. Gendron et G. Bourque, (2003), l'expression finance socialement responsable regroupe :

- des fonds socialement responsables regroupant à la fois les fonds éthiques sélectionnés par application de filtres négatifs ou positifs et des pratiques d'activisme actionnarial (engagement, traduction de shareholder activism) ;
- des structures de capital développement se distinguant des sociétés de capital risque classiques par leur ancrage territorial important et par leur inscription dans le creux bancaire ;
- des structures de finance solidaire faisant ou non appel à l'épargne des ménages.

La finance solidaire est donc pour ces auteurs l'un des éléments composites de cet ensemble plus large. Ils la définissent comme un ensemble d'opérations financières visant à répondre à la difficulté pour les collectivités en déclin et les populations aux prises avec le cercle vicieux de la pauvreté, d'accéder au capital. (Servet J-M , 2006)

Le recours à ces dispositifs financiers est réapparu comme une alternative pour combler les effets négatifs produit par la financiarisation accrue de nos sociétés au cours de ces trois dernières décennies. Le fait que ce processus de financiarisation ait conduit à un processus d'exclusion d'une franche importante de la population aussi bien dans les pays en développement que dans les pays développés a relancé la question de la responsabilité sociale des institutions financières de façon générale. Ainsi dans le monde bancaire, il est de plus en plus question de s'inspirer des approches de la finance solidaire, en adoptant des politiques bancaires sociales d'où le concept souvent utilisé de finance sociale, définit par U. Reifner (2000) comme une forme de pratique bancaire socialement responsable dans lequel les fournisseurs de services financiers sont directement concernés par l'issue et les répercussions sociales de leurs produits financiers (Reifner U, 2000).

En revanche cette responsabilité semble aller de soi lorsque l'on s'intéresse à la finance solidaire ou aux organisations de microfinance.

## 3. Performance sociale versus performance financière des institutions de microfinance

Un peu comme le mouvement général qui s'est manifesté pour responsabiliser les entreprises sur leur impact social et environnemental, le monde de la microfinance commence à élargir le cadre d'analyse des performances de ses institutions. En effet, de plus en plus de travaux cherchent à mesurer, au-delà des performances financières, les performances sociales des institutions de microfinance IMF. Ce cadre d'analyse nous rapproche, plus que le simple fait de se fixer un objectif de lutte contre la pauvreté, de la responsabilité sociale des institutions de microfinance. Selon la « Social Performance Task Force » (SPTF), l'organisation qui a en charge de coordonner les efforts de recherche sur la performance sociale dans le secteur de la microfinance, la performance sociale est la traduction effective dans la pratique de la mission sociale d'une institution de microfinance en lien avec des valeurs sociales communément acceptées qui fixent de servir un nombre croissant de personnes pauvres et exclues, d'améliorer la qualité et l'adaptation des services financiers, de créer des bénéfices pour les clients et d'améliorer la responsabilité sociale d'une IMF. Dans cette perspective, deux grandes catégories d'approches se complètent sur la mesure des performances sociales des institutions de microfinance IMF : les outils d'évaluation qui s'intéressent aux moyens que l'IMF se donne pour réaliser sa mission, ses intentions (on peut citer notamment l'outil SPI-CERISE), et, les outils d'évaluation d'impact (enquêtes de satisfaction, études de marché, études d'impacts, etc.) qui cherchent à mesurer les effets sur les clients et sur la communauté en générale. A côté de ces deux types d'outils se positionnent les agences de notation sociale qui empruntent à l'une ou l'autre mais s'appuient très largement sur les premiers.

### **3-1- La performance sociale vers performance économique**

La performance économique de la microfinance est traitée dans la littérature consultée sous l'angle de la double viabilité économique et financière de l'institution de microfinance (IMF). Il est aussi question de la relation entre la performance sociale et la performance économique de l'IMF. Khandker (1998) distingue la viabilité économique de la viabilité financière de l'institution de microfinance (IMF). Comme le montre le tableau, ces deux types de viabilité peuvent être vus comme deux dimensions de la performance de la microfinance.

Tableau : Double viabilité financière et économique d'une institution de microfinance

TYPE DE VIABILITÉ	MOTS CLÉS, DÉFINITION	SOURCES
VIABILITÉ FINANCIÈRE	Capacité d'atteindre l'équilibre financier et de pouvoir financer la croissance. Caractéristique d'une IMF lorsque le taux d'intérêt chargé au client ou membre est équivalent ou supérieur au taux d'intérêt de rentabilité.	Boyé et al., 2006 : 187 Khandker, 1998
VIABILITÉ ÉCONOMIQUE	Capacité d'une IMF à être autonome sans contribution externe de type subvention ou financement à taux bonifié.	Khandker, 1998

Source : Nguyen, 2009

La viabilité financière de l'IMF n'est que la réponse à cette simple question. Boyé et al. (2006) définissent la viabilité financière comme le fait « d'atteindre l'équilibre financier et de pouvoir financer la croissance », ce qui revient à atteindre le seuil de rentabilité.

L'IMF peut disposer de plusieurs sources de revenus par la perception des intérêts sur les microcrédits accordés, par la facturation des frais de commissions lors de l'octroi des prêts, par les commissions sur certains services complémentaires et par la réception de subventions.

Quant aux coûts opérationnels de l'IMF, ils incluent les salaires et charges sociales, les frais locatifs, les frais de transport, les dépenses en formation, les intérêts sur les prêts accordés à l'IMF, les intérêts accordés sur l'épargne des clients et les pertes dues aux prêts non remboursés. Donc, si la différence entre ces deux composantes (revenus moins dépenses) est égale à zéro, l'équilibre financier est atteint.

Khandker (1998) adopte un autre point de vue au sujet de la viabilité financière. Selon cet auteur, une IMF est financièrement viable lorsque le taux d'intérêt chargé au client ou membre est équivalent ou supérieur au taux d'intérêt de rentabilité.

La viabilité économique pour Khandker est la capacité d'une IMF à être autonome sans contribution externe de type subvention ou financement à taux bonifié<sup>2</sup>. Ainsi Khandker a analysé le cas de la Grameen Bank et de la Bangladesh Rural Advancement Committee (BRAC) sur la période de 1990 à 1994, pour constater qu'aucun décès deux institutions n'était économiquement viable bien que les deux étaient financièrement viables. Toutes deux dépendaient largement des subsides et pour être en mesure d'atteindre l'autonomie, la Grameen Bank aurait dû augmenter son taux d'intérêt moyen de 16,6% à 22,3% alors que dans le cas de la BRAC, cette augmentation aurait été de 20,8% à 42,5%. Cette différence marquée provient du fait que la BRAC offre davantage de programmes de formation et d'apprentissage haussant ainsi ses coûts opérationnels (Geneviève N, 18 juillet 2000).

### 3 2- La triple performance de la microfinance

La relation de compromis entre les objectifs de performance a été explorée par Zeller et Meyer dans leur livre intitulé *The Triangle of microfinance* (2002). Leur modèle porte sur les relations entre la performance économique et deux pôles de la performance sociale. Les deux pôles sont la portée sociale d'une IMF qui définit par son étendue géographique ainsi que par le nombre de personnes touchées (Boyé et Hajdenberg (2006) et la profondeur sociale (Cette dimension de l'impact social d'une IMF est indéniablement la plus importante des deux puisqu'elle réfère, comme nous le verrons dans les points suivants, à la qualité du service rendu, la nature de la population cible, l'adéquation des services offerts avec les besoins des bénéficiaires et l'amélioration effective des conditions de vie des bénéficiaires).

Les auteurs Zeller et Meyer (2002) mentionnent que les objectifs de performance peuvent être complémentaires. Ainsi, une meilleure viabilité économique-financière accroît la crédibilité et la stabilité de l'IMF ce qui a pour conséquence d'attirer davantage de membres et donc, d'augmenter la portée sociale. Par le même principe, cette viabilité accrue permettrait d'offrir de meilleurs services et d'atteindre une clientèle plus pauvre puisque l'IMF est financièrement plus solide. Donc une augmentation de la profondeur sociale. Une amélioration globale de la performance sur les trois pôles (portée sociale, profondeur sociale et viabilité économique) ouvre la porte à de nouvelles sources de financement comme les fonds en capital-risque qui permettent de nouveau, de réinvestir en portée et en profondeur. (BOYÉ, Sébastien, Jérémy HAJDENBERG et Christine POURSAT, 2006).

---

<sup>2</sup>Financement à taux d'intérêt moins élevé accordé à l'IMF qui emprunte pour financer ses propres activités de microfinance.



Bien que la rentabilité soit importante pour assurer la pérennité des institutions, elle peut malheureusement être atteinte au détriment des deux autres objectifs sociaux : portée sociale et profondeur sociale. Cette situation reviendrait à dire que l'IMF évolue progressivement vers un statut de banque traditionnelle. En sens inverse, l'IMF qui concentre ses activités sur la qualité de son portefeuille pour objectif d'atteindre les plus pauvres des plus pauvres risque de le faire au détriment de sa viabilité financière et ainsi, dépendre constamment des subventions. Zeller et Meyer (2002) ont d'ailleurs noté cette relation croissante entre l'indice de dépendance à l'égard des subventions et la profondeur de l'impact. À mesure que l'IMF rejoignait une clientèle pauvre, son IDS<sup>3</sup> augmentait, signifiant qu'elle devrait augmenter de plus en plus son taux d'intérêt pour être totalement autonome financièrement. De la même façon, les auteurs nous rappellent qu'une politique trop agressive vers la portée peut engendrer une crise de croissance et une perte de contrôle de la situation financière de l'institution de microfinance. Enfin, si la priorité est orientée vers la portée, celle-ci peut être atteinte en limitant le plus possible les services non financiers et en diminuant les critères de sélection ce qui aurait pour conséquence de diminuer à la fois la viabilité économico-financière et la profondeur de l'impact social de l'IMF.

L'IMF cherche à atteindre une clientèle sous le seuil de pauvreté et idéalement, celle vivant dans la tranche inférieure de cette catégorie. Toute fois, Boyé et al. (2006) ainsi que Hulme et Mosley (1996) s'entendent pour dire que la microfinance n'est pas encore adaptée pour atteindre cette tranche de la population, les plus pauvres des plus pauvres, car il manque à ces derniers un minimum de stabilité nécessaire pour que le recours à des services financiers soit possible et pertinent. Ainsi, Soulamane (2005) distingue deux catégories d'IMF : celles qui visent les plus riches des plus pauvres et celles qui visent les plus pauvres des plus pauvres. Cette auteure soutient, contrairement aux auteurs précédents, que certaines IMF sont en mesure d'atteindre avec succès les pauvres bien que ces institutions soient davantage dépendantes des subventions, mettent plus de temps à atteindre un niveau décent d'autonomie et ont des coûts d'opération plus élevés par dollar prêté. En effet, la taille des prêts accordés diminue l'impact des économies d'échelle et le suivi régulier des bénéficiaires pouvant se faire de façon hebdomadaire augmente le coût des opérations d'une IMF. Toutefois, l'IMF peut avoir accès à des subventions ou encore à des prêts à taux préférentiels ou à taux bonifiés. Les théoriciens et praticiens s'entendent donc sur ce point : les subventions sont

---

<sup>3</sup>subsidy dependence index : IDS

nécessaires au démarrage et à soutenir la croissance d'une IMF (Gibbons et Meehan, 2003; Sousa-Shields et Frankiewicz, 2004; Maanen, 2005; Boyé, Hajdenberg et al., 2006).

#### **4. Performance sociale convers performance environnementale**

Jusqu'à maintenant, la littérature portant sur la microfinance abordait des notions telles l'impact social sur les bénéficiaires ou la communauté locale, la viabilité des IMF (organisationnelle, institutionnelle mais aussi économique et financière) ou les différents modèles de déploiement. Une partie de la littérature récente sur la microfinance vient compléter le triangle du triple performance, par des questions touchant un troisième pôle de la triple performance : la performance environnementale.

##### **4.1. Impact environnemental des micro-entreprises**

La déplétion progressive des ressources naturelles réduit la capacité des micro-entreprises à dégager un bénéfice car l'effet de rareté augmente le prix des matières premières (HALL, Joan C. Abhishek LAL, 2006). Ces auteurs profitent de l'enjeu environnemental pour amener la microfinance sur le terrain des opportunités. Elles proposent d'intégrer la problématique environnementale dans l'activité économique ce qui rejoint l'interrelation entre les pôles économique et environnemental de la triple performance. Comme le phénomène d'une industrie verte existe déjà dans les pays industrialisés, Hall et Lal propose d'encourager le développement de micro-entreprises se dédiant aux recyclages ou à la récupération des déchets (HALL, Joan C. Abhishek LAL, 2006). Les micro-entreprises appuyées par la microfinance ont également la possibilité d'intégrer des matières premières respectueuses pour l'environnement comme les fertilisants naturels, des semences organiques ou de la teinture naturelle.

Dans une version qui permet une réduction des coûts, la simple application du principe recyclage-réutilisation-réduction dans le mode de fonctionnement des IMF et des micro-entreprises qu'elles financent aurait un effet positif sur l'environnement et permettrait également à ces organisations de réduire leur coût d'opération.

#### 4.2. Performance environnementale et performance sociale

Hall et Lal (2006) ajoute un nécessaire volet éducatif à la microfinance sous l'angle de la performance environnementale, dont la responsabilité incomberait davantage aux IMF.

Un certain nombre d'IMF considèrent aujourd'hui que tenir compte de la problématique du changement climatique et de la préservation de l'environnement fait partie intégrante de leur mission sociale. L'outil SPI4<sup>4</sup> comprend un module permettant aux IMF utilisatrices de l'outil d'évaluer leur performance environnementale. Ce module reprend les quatre dimensions du Green Index<sup>5</sup> (Leadership et changement climatique, Secteurs de l'efficacité énergétique, Marchés et investissements, et Environnement), développé par l'Action Group « environnement » de la Plateforme Européenne de la Microfinance. Contrairement à l'index de transparence, qui est intégré dans le questionnaire de base du SPI4, ce module environnemental est optionnel : seules les IMF qui choisissent de le compléter obtiendront un score sur une septième dimension dédiée à la performance environnementale (Mathilde B, 2019).

Globalement, les IMF évaluant leur performance environnementale font preuve de meilleures pratiques de gestion de la performance sociale et les plus investies en termes de gestion de la performance sociale qui se préoccupent de leur performance environnementale.

---

<sup>4</sup>Le SPI 4 est la dernière version de l'outil d'évaluation de performance sociale, appelée « Social Performance Indicators ». Le SPI a été lancé en 2002 Il est né d'une initiative de la fondation Argidius, et est administré par le groupe CERISE. Il a pour objectif de développer un cadre conceptuel pour définir la performance sociale dans le secteur des Institutions de Microfinance.

<sup>5</sup><https://dualcitizeninc.com/global-green-economy-index/economic-environmental-indicators.php?id=92>

## Conclusion

Nous constatons une grande variété de définitions du concept de performance, mais la plupart d'entre elles donnent une importance au volet économique ou financier. La performance est un concept utilisé dans plusieurs domaines. Elle est devenue centrale en microfinance dans un environnement où la concurrence est exacerbée, les sources de financement rares, les législations contraignantes et les comportements opportunistes des différentes parties prenantes de plus en plus présents.

L'intérêt porté à la performance sociale par l'industrie de la microfinance dans le monde n'est pas pour étonner. Il reflète tout naturellement la philosophie originelle du microcrédit laquelle, plus qu'offrir des services financiers, visait d'abord à aider les couches de la population les plus démunies à accéder à des ressources financières et à des prestations non financières de nature à leur permettre d'accroître leurs revenus et améliorer leurs conditions de vie.

L'avenir des démarches d'évaluation de la responsabilité sociétale des institutions de microfinance reste encore à écrire. Il est donc encore trop tôt pour imaginer ce que sera l'avenir des démarches en matière de responsabilité sociétale. L'économie sociale et solidaire face à ses responsabilités Pour certains analystes très en amont, ces démarches s'inscrivent dans une nouvelle phase d'adaptation du capitalisme sachant récupérer la contestation des mouvements citoyens (Boltanski et Chiapello, 1999), mais peu à même de transformer en profondeur la réalité. Pour d'autres, au contraire, il s'agit d'un levier puissant, capable d'engendrer de nouvelles formes de régulation plus contractuelles permettant d'infléchir le cours de la mondialisation. Donc l'objectif est devenu aujourd'hui une nécessité pour les institutions de microfinance qui intègrent désormais la satisfaction des besoins de leurs clients dans leur mission sociale. Être socialement responsable envers ses clients consiste pour une IMF à évaluer l'accomplissement des objectifs sociaux qu'elle s'est fixées. Ceux-ci varient naturellement d'une IMF à une autre. Ils concernent aussi bien la réduction de la pauvreté que la création d'emploi, la protection des clients que le développement d'entreprises. Dans le cadre de l'évaluation de la performance sociale des entreprises et des institutions de microfinance, il a fallu élaborer des outils de mesure performants et efficaces, qui permettent d'évaluer les Entreprises dans le respect de leurs missions. Il s'agit entre autres du SPI4,

MIMOSA<sup>6</sup>, Factsheet<sup>7</sup>. Ces outils sont mis à la disposition des institutions de Microfinance soucieuses afin qu'elles soient en phase avec les attentes des populations qu'elles desservent, de jouer le rôle social attendu d'elles, d'évaluer objectivement la manière dont elles mènent leur mission.

Durant toute notre recherche, la problématique du développement et l'instauration d'une justice sociale ont toujours été des préoccupations majeures.

---

<sup>6</sup>MIMOSA (Micro Finance Index of Market Outreach and Saturation). C'est un outil parrainé par la fondation PlaNet Finance et qui entre dans le cadre de l'évaluation de la capacité et de la pénétration de marché. Il a été conçu pour permettre et faciliter l'inclusion financière.

<sup>7</sup>Le factsheet est un outil d'évaluation de la performance financière. Il est destiné aux organisations de microfinance ainsi qu'aux microassurances. Il permet de traiter les données chiffrées des performances financières de ces organisations. Il a été développé par la BRS (Belgian Raiffeisen Foundation) en collaboration avec ADA (Appui au développement autonome) et Incofin.

**Bibliographie**

**ACQUIER A. ET GOND J**(2005). « *Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise* ». (Re) Lecture et analyse d'un ouvrage fondateur, XIVème Conférence internationale de management stratégique, Pays de la Loire, Angers. P : 93.

**Bayard S. Pannier-Runacher A** (2002), « *Rapport d'enquête sur la finance socialement responsable et la finance solidaire* », Inspection Générale des finances n°2001-M-044-01, France, Paris, Annexe 1 – p: 2.

**BODET, C. LAMARCHE T**(2007). « *La responsabilité sociale des entreprises comme innovation institutionnelle* ». Une lecture régulationniste, N° 1.P : 126.

**BOYÉ S. Jérémy H. Christine P** (2006). « *Le guide de la microfinance : Microcrédit et épargne pour le développement* », Paris, France, Édition d'Organisation, p : 304.

**Ferraton C** (2006), « *Finance solidaire* », Dictionnaire de l'autre économie, J-L. Laville et A.D. Cattani, dir., 2006, Desclée de Brouwer, pp.419-427.

**FREDERICK, W. DAVIS, K. POET, J** (1988). « *Business and society corporate strategy* », public policy, ethics, Mc Graw Hill. 6th Ed. P: 21.

**Gendron C. Bourque G** (2003), « *Une finance responsable à l'heure de la mondialisation* », L'économie politique, n° 18, mai, pp.50-61.

**Geneviève N** (18 juillet 2000) « *BRAC, une expérience d'approche intégrée de la microfinance* » potail finDiv BIM n° 79 - New Delhi, India, p : 23.

**HALL, Joan C. Abhishek LAL** (2006). « *How MFIs and their Clients Can Have a Positive Impact on the Environment* », États-Unis, Green Microfinance, p.13.

**Howard B.** « *Social Responsibilities of the Businessman* », New York, Harper, Brothers, 1953, p. 6.

**Postel N. Sobel R** (2011). « *Le capitalisme n'est pas soluble dans les parties prenantes* ». Villeneuve d'Ascq: Presses Universitaires du Septentrion version 1 - Bibliographie 506 (Eds.), p. 381.

**Postel, D. Cazal, F**(2011).« *La responsabilité sociale de l'entreprise. Nouvelle régulation du capitalisme* ». Villeneuve d'Ascq: Presses Universitaires du Septentrion, Chavyversion 1 - Bibliographie 506 (Eds.), p :399.

**Quairel, F. et Auberger, M** (2004), « *Management responsable et PME : une relecture du concept de responsabilité sociétale de l'entreprise* », Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, n° 211-212, pp. 111- 126.

**Reifner U** (2000), « *La finance sociale : des produits au service du développement communautaire et local* », INAISE, C.L.Mayer, Paris, pp.200-217.

**Rubinstein M**(2006). « *Le développement de la responsabilité sociale de l'entreprise : une analyse en termes d'isomorphisme institutionnel* », Revue d'économie industrielle, n° 113, 1<sup>o</sup> trimestre.

**Servet J-M** (2006). « *Les banquiers aux pieds nus, la microfinance* », Editions Odile Jacob, Paris, pp.38-39.

## **Croissance inclusive : vers un nouveau modèle de création de valeur**

## **Inclusive growth : towards a new model of value creation**

**Mohamed ZAKRAOUI**

Docteur en Sciences Economiques et Gestion

FSJES -FES-

Université Sidi Mohammed Ben Abdellah -FES-

**E-mail : [zakraoui@gmail.com](mailto:zakraoui@gmail.com)**



**Résumé :**

La croissance économique est un indicateur incontesté pour mesurer le niveau de création de richesse de toute économie. Toute stratégie de développement reposait sur un taux de croissance économique élevé. Au début des années 1970 des économistes ont commencé à remettre en cause l'hégémonie de la croissance économique comme composante dominante dans les stratégies de développement, surtout avec des taux de pauvreté et d'inégalités élevés durant des périodes longues de forte croissance économique. La richesse créée ne bénéficiait pas automatiquement aux couches défavorisées d'où la nécessité de mettre en place et de renforcer des systèmes de redistribution. Cet article, dans une perspective théorique, essaye de mettre en évidence le caractère non automatique de la distribution équitable de la richesse créée par la croissance économique classique. Ainsi, les nouvelles formes de croissance économiques, la croissance inclusive et avant elle la croissance pro-pauvre, proposent un nouveau modèle de création de valeur en intégrant, en amont, les pauvres et les démunis de dans le processus de création valeur.

**Mots Clefs : Croissance ; développement ; inclusion ; pauvreté ; redistribution.**

**Abstract:**

Economic growth rate is an undisputed indicator for measuring the level of wealth creation in any economy. Any development strategy was based on a high rate of economic growth. In the early 1970s economists began to question the hegemony of economic growth as a dominant component in development strategies, especially with high poverty rates and high inequalities during long periods of strong economic growth. The wealth created in any economy did not automatically benefit society's underprivileged layers, this underlines the need to set up and strengthen redistribution systems of all kinds. This article, from a theoretical perspective, tries to highlight the non-automatic character of the equitable distribution of the wealth created by classical economic growth. Thus, new forms of economic growth, inclusive growth and before it pro-poor growth, offer a new model of value creation by integrating, upstream, the poor and the underprivileged in the value creation process.

**Keywords: Growth; development; inclusion; poverty; redistribution.**

## Introduction

Indicateur incontesté, depuis plusieurs décennies, de la dynamique économique d'un pays, la croissance économique cristallise toute une idéologie de politique économique. L'accroissement du Produit Intérieur Brut (PIB) était, et reste toujours aujourd'hui, l'objectif ultime de toute économie pour consolider la valeur déjà créée. En effet, depuis le travail de Kuznets durant les années 1950, la croissance et le développement étaient confondus. Presque toutes les stratégies de développement consistaient à poursuivre un taux de croissance économique élevé. Et toute tentative de redistribution vers les populations défavorisées étaient proscrites par peur de léser l'efficacité du système économique.

Au début des années 1970 l'hégémonie de cette idéologie a été remise en cause. Des économistes ont montré qu'il était possible d'avoir un système de redistribution des revenus en faveur des pauvres sans pour autant impacter l'efficacité économique. La question de la redistribution renvoie aux inégalités en termes de revenus au sein de la population, c'est le reflet de la relation qu'entretiennent la croissance et la pauvreté.

La remise en cause de l'hégémonie de la croissance économique n'est que de l'ordre de la priorité ! La croissance économique est et sera toujours un élément central de tout modèle de développement. C'est seulement la place qu'elle prendra qui fera la différence. Mais d'abord quelle est l'origine de la croissance économique ? Quels sont les principaux modèles de la croissance économique et leurs relations avec la pauvreté et les inégalités ? Quels sont les soubassements théoriques d'une croissance dite inclusive ? Quelles différences a-t-elle avec sa devancière, la croissance pro-pauvre ?

Dans cet article nous commençons par faire un bref aperçu historique des origines de la croissance économique, concept largement confondu avec le capitalisme. Ensuite nous présentons les principaux développements théoriques sur la question de la croissance économique. Nous abordons aussi la relation entre croissance, pauvreté et inégalités. Enfin, avant de présenter la croissance inclusive, nous présentons la croissance pro-pauvre qui constitue la base théorique de tous ses développements.

## 1. Croissance économique

La croissance économique entretient une relation étroite avec le capitalisme. Elle rend compte du dynamisme de toute économie. Dans cette section il sera question d'abord de retracer les origines de la croissance économique et présenter les principaux modèles.

### 1.1. Genèse de la croissance économique

Dans le premier chapitre de son ouvrage, *Les théories de la croissance*, Jean Arrous (1999 : 9-23) essaie de faire l'archéologie de la croissance économique. Pour trouver les origines de la croissance économique, il faut remonter à la révolution industrielle. Durant des siècles, la croissance économique, comme on l'entend de nos jours, était quasi stagnante. Au mieux, les 700 ans précédant la révolution industrielle (1000-1700) ont vu la productivité de l'ensemble de l'économie multipliée par 1,5, voire 2 dans les meilleurs des cas. Entre 1700 et 1999 cette même productivité a été multipliée par 40 à 45 fois et 20 à 25 fois concernant le progrès technique.

Si la croissance économique est fonction de la révolution industrielle, fait incontesté pour les historiens économiques, cette révolution a été précédée par d'autres qui ont préparé le terrain à son essor. En effet, le secteur agricole a vu s'opérer une première révolution tant au niveau des techniques qu'au niveau des outils utilisés (cultures nouvelles, semences choisies, introduction d'outils en fer, rotation entre parcelle,...). Ces avancés dans le secteur agricole ont eu pour effet d'augmenter les volumes des récoltes et limiter ainsi les effets des famines sur la population et la stabiliser, voire faire augmenter son nombre. L'accumulation des revenus de l'agriculture a eu pour effet d'augmenter la demande de vêtements, opérant ainsi un transfert vers l'industrie de textile, initiant un cycle vertueux de la croissance économique.

L'augmentation de la demande de l'industrie de textile a provoqué une augmentation de la demande en fer, suscitant des innovations dans la production de ce minerai (utilisation du charbon au lieu du bois) et posant le problème de son acheminement, poussant les anglais à construire un important réseau de canaux et accélérant la transformation de la machine à vapeur en locomotive à vapeur.

Les premières phases de la révolution industrielle étaient marquées par une technique simple : n'importe qui pouvait travailler comme ouvrier, on accordait peu d'importance au niveau d'enseignement. Avec la complexification des processus industriels, on accorda une importance

accrue au niveau d'enseignement général et surtout technique. L'interaction entre science et technique produit de plus en plus d'innovations techniques et propose des formations techniques complètes. Une attention particulière était donnée à la Recherche et Développement.

Tout ce qui précède montre que la révolution industrielle, à laquelle on attribue la croissance économique, n'est pas un événement isolé dans l'histoire de l'économie. C'est plutôt un processus d'interactions entre plusieurs avancées, plus ou moins simultanées, qui ont engendré la révolution industrielle. Ainsi, Bairoch (1997 : 317) avait défini la croissance économique comme « un processus cumulatif d'interactions qui se traduit par la hausse continue de la productivité ».

La productivité est considérée comme l'augmentation significative de la quantité de biens et de services produits par une unité supplémentaire de facteur travail ou capital ou les deux à la fois. Elle est plus souvent attribuée au facteur travail qui se prête aisément au calcul.

## 1.2. Modèles de la croissance économique

François Perroux (1961) a défini la croissance économique comme un processus continu et soutenu d'élévation du PIB réel d'un pays dans le temps. Pour que le calcul du taux de croissance ait une signification, il faut aussi prendre en compte l'accroissement de la population, d'où l'intérêt de le calculer par rapport au nombre d'habitant, c'est le PIB par habitant.

Une identification des déterminants de la croissance et leurs interactions permettrait d'appréhender l'ensemble des actions à même d'améliorer de manière soutenue le niveau de vie de la population et éradiquer la pauvreté. Un modèle de croissance est un schéma à l'aide duquel on met en équation la manière dont l'activité économique actuelle peut influencer celle future afin d'explorer toutes les pistes du développement en mettant en valeur les ressources naturelles, économiques, financières et humaines. Un modèle permet de mesurer l'impact d'une telle action ou d'une telle autre sur l'état de l'économie.

La croissance est à ne pas confondre avec le développement. Si la croissance vise l'augmentation durable du PIB, le développement quant à lui recouvre encore plus de dimensions, en plus de celle monétaire. C'est un progrès intégral de : « *tout l'homme et de tous les hommes.* » disait François Perroux (1961). C'est-à-dire, un progrès touchant tous les êtres humains dans toutes leurs dimensions : démographiques, économiques, socioculturelles et politico-juridique.

La dimension économique occupe une place centrale dans la conception du progrès social. L'augmentation du revenu par habitant est une condition première de l'amélioration de l'ensemble des principaux éléments de la dimension économique du développement :

1. La consommation : la croissance accroît la quantité de biens et services offerts et assure aussi la consommation collective ;
2. L'appareil de production : la croissance mesure les performances de l'appareil productif à chaque étape et assure des équipements et des matières premières ;
3. Les échanges extérieurs : la croissance permet des rentrées des devises et donc des possibilités de recourir aux marchés extérieurs ;
4. L'activité des pouvoirs publics : les ressources de l'État sont conditionnées par une bonne croissance, sources de rentrées fiscales ;
5. La répartition des produits et revenus : un rythme rapide de croissance facilite le partage des revenus, tandis qu'une baisse fige, au moins, les positions acquises ;
6. La réduction des divers équilibres : la croissance permet la réduction de divers déséquilibres. Résorption des inégalités de répartition et aussi la gestion des grands équilibres macro-économiques (inflation, balance des paiements,...).

Arrous (1999 : *Op. Cit.*) distingue deux principales approches en matière de théorie de la croissance économique :

- ➔ La première voit la croissance économique comme un processus d'accroissement identique dans différentes branches de l'activité économique, ce processus est rapporté au taux de croissance de la population qui est une référence majeure dans cette approche. La théorie néoclassique et ses prolongements constituent les principales contributions théoriques de cette approche ;
- ➔ La deuxième approche considère que la croissance des différentes branches de l'économie n'est pas identique, et si c'est le cas ce n'est qu'à de rares moments. Aussi, elle considère la croissance économique résultant d'un processus cumulatif d'interactions entre branches dont le progrès technique est la locomotive, qui est basé sur la science et incorporé dans l'équipement physique. La parfaite illustration de cette approche est l'ensemble des modèles multisectoriels et les apports théoriques d'économistes postkeynésiens, entre autres, Kaldor et Hicks.

Quant à la question de l'inégalité au travers des modèles de croissance, Arvisenet (2015 : 3) estime que l'analyse économique s'est intéressée à la répartition fonctionnelle bien plus qu'à l'inégalité, avec la distinction des taux d'épargne des salariés et des capitalistes. Dans les modèles néoclassiques, la répartition dépend de la part de chacun dans les facteurs de production et de leur productivité marginale, qui dans le contexte concurrentiel est égale à leur rémunération. Dans le modèle de Solow de base, les rendements des facteurs sont décroissants et l'épargne est un agrégat linéairement lié au revenu. Les modèles à générations imbriquées distinguent les jeunes actifs qui épargnent et les retraités qui consomment leur épargne. Aussi, d'autres modèles font la distinction entre ménages endettés et ménages créanciers introduisent, de manière sous entendue, les inégalités.

Les économistes postkeynésiens appréhendent la question des inégalités différemment. Kaldor (1956) avançait que les riches épargnent plus que les pauvres et que par conséquent si la distribution est plus inégale, il y aurait plus d'épargne et donc plus d'investissement. Pour Hicks<sup>1</sup>, la déformation de rémunération du capital et du travail est due à la baisse du prix relatif des biens d'investissements, poussant les entreprises à délaisser le travail et le remplacer par le capital. Aussi, il met l'accent sur la substitution entre facteurs de production dans la détermination des parts du revenu.

## 2. Croissance, pauvreté et inclusion

Les politiques économiques se focalisaient sur l'accroissement quantitatif des activités économiques et ce pour une longue durée et ainsi tous les maux, surtout sociaux, de la société disparaîtraient presque automatiquement bénéficiant des externalités positives de la croissance. Néanmoins, plusieurs expériences ont montré qu'une croissance économique forte et rapide sur une longue période n'est pas un gage d'amélioration des indicateurs sociaux. Une telle croissance pourrait éventuellement augmenter le niveau de vie mais aussi creuser les inégalités en termes de revenus.

Dans cette section nous exposons les relations qu'entretiennent la croissance, la pauvreté et les inégalités. Ensuite, nous présentons la croissance inclusive et avant elle celle pro-pauvre.

---

<sup>1</sup>J.R., Hicks, (1932), *The theory of wages*, London: MacMillan, cité par P., Flatau, (2002), "Hicks' The Theory of Wages: Its place in the history of neo-classical distribution theory", *Journal of Economic Literature*, Classifications: B31, D31., Working Paper No. 187, pp. 1-14.

## 2.1. Croissance économique, pauvreté et inégalités

Dans son rapport de développement de l'année 2006, la Banque Mondiale (2006) remonte aux origines antiques de l'équité. Ainsi, de la *République* de Platon aux *Livres Politiques* d'Aristote, bases de la philosophie occidentale, le concept d'équité sociale occupe une place de choix dans la manière de concevoir et de penser le vivre ensemble. Aussi, toutes les religions monothéistes, et bien d'autres, ont considéré l'équité comme élément central de la vie en société. Pour les économistes, l'équité est indéniablement liée à la redistribution. En effet, la théorie du choix social, et aussi l'économie du bien-être ont étudié les préférences agrégées pour atteindre un optimum social.

L'apport de Kuznets (1955), après la deuxième guerre mondiale, est basé sur une approche dualiste. La coexistence de deux secteurs, le premier est agricole et rural avec un surplus de main d'œuvre et un secteur industriel urbain naissant avec une productivité de plus en plus élevée. Sa fameuse courbe en 'U' inversée est basée sur deux hypothèses :

- ➔ L'existence d'un fossé en termes de revenus entre le secteur industriel et agricole ;
- ➔ L'existence d'une plus grande inégalité de revenu intra secteur dans le secteur industriel que dans le secteur agricole.

Kuznets avance deux causes pour que les inégalités baissent :

1. La dynamique d'une société économique libre donnant naissance à de nouvelles industries ou de nouveaux capitalistes ;
2. L'augmentation du pouvoir de négociation politico-économique des classes avec un revenu limité (généralement les ouvriers).

Pour le même auteur, ces changements politico-sociaux sont conditionnés par des transformations structurelles profondes. L'augmentation de la productivité occasionne une accélération des ces changements structuraux à la base de modifications dans les inégalités des revenus. Un développement économique moderne implique, selon Kuznets, deux conditions :

1. Une distribution des ressources et de productivité entre les secteurs économiques ;
2. Une distribution des dotations factorielles et des rendements de facteurs de production entre agents économiques.

Les idées avancées par Kuznets proposent une première esquisse d'une intervention publique en agissant sur la distribution des ressources entre agents et entre secteurs. Et par cela modifier même les caractéristiques structurelles de l'économie.

Chenery et al. (1974), dans « *Redistribution with growth* », rejettent les stratégies des années 1960 et 1970 basées essentiellement sur la l'accroissement du PIB (Produit Intérieur Brut). Ils avancent que du moment que 40% des riches s'accaparent les  $\frac{3}{4}$  du revenu total, le poids de leur revenu va déterminer le taux de croissance de l'économie. Les auteurs ont appelé à une distribution qui empêcherait une concentration du capital humain et physique. Pour cela, il est nécessaire d'investir dans les pauvres via des dépenses publiques. Au début, peut être que cette stratégie aura un effet néfaste sur la croissance économique mais, sur le long terme, les bénéfices d'une telle stratégie dépasseront les sacrifices sur le court terme.

Dans son rapport sur le développement, la Banque Mondiale (2006 : 18-22) base l'équité sur la justice, aussi bien entre familles et communautés qu'entrent nations d'un point de vue plus global. Le rapport rapporte l'équité à deux principes basiques :

- ➔ L'égalité des opportunités : le résultat de la vie de chacun, dans plusieurs dimensions, ne peut pas être fonction de ses origines, mais plutôt de ses talents et de ses efforts. Genre, race, lieu de naissance, origines familiales,... toutes ces caractéristiques ne devraient pas déterminer le degré de succès économique, social ou encore politique d'un individu.
- ➔ Prévention de la précarité absolue : la société décide d'aider ses membres les plus démunis. Ainsi, elle ne permet pas que l'un de ses membres meurt de faim. Même si ces membres ont eu des opportunités et qu'ils n'ont pas réussi à les concrétiser.

Les circonstances à la naissance influencent la dotation initiale de l'individu et cela inclut tous types d'actifs privés : richesse physique (terres, actifs financiers,...), origines familiales et accès aux services de base. L'appartenance à un groupe peut affecter la manière dont l'individu est traité par les institutions avec lesquelles il doit interagir. Les circonstances et le groupe d'appartenance ont une influence sur le devenir de l'individu tout au long de sa vie. L'équité requiert de la justice dans les processus.

L'interaction des inégalités politiques, économiques et socioculturelles forment des institutions et des règles au sein de la société. La manière dont ces institutions fonctionnent affecte les opportunités de chacun et ses habilités à investir et à prospérer. Les inégalités dans les



opportunités créent des disparités en termes de résultats et renforcent les inégalités du pouvoir politiques. Les inégalités dans le pouvoir forment des institutions et des politiques qui tendent à consolider la persistance des conditions initiales formant ainsi un piège des inégalités. Se renforçant mutuellement, les inégalités ont nécessairement des implications :

- ➔ A cause des imperfections du marché et la manière dont les institutions évoluent, ces pièges d'inégalités affectent aussi bien la distribution que la dynamique de la croissance et du développement ;
- ➔ L'existence des pièges d'inégalité fait qu'une institution ou une politique publique ne soient pas exogènes ou faites d'une manière technocratique. En effet, toute institution ou politique n'existe que par ce que le système politique en place lui a permis d'exister et de survivre. Ce même système n'est que le reflet de la distribution du pouvoir et des voix gagnées à un instant et à un espace donnés. Cette distribution est à son tour influencée par la distribution de la richesse, des revenus et d'autres actifs dans la société. C'est une causalité circulaire pour la richesse, le revenu, le capital social et culturel et évolue dans le temps et dans l'histoire et qui passe par les institutions.

Toute stratégie de développement vise à réduire la pauvreté. Une croissance durable et des politiques de redistributions efficaces, pour contrecarrer les effets des inégalités de tout genre, sont la base de la lutte contre la pauvreté. Bourguignon (2004 : 1-3) distingue deux types de pauvreté :

- Une pauvreté absolue : elle est définie par rapport à une ligne fixe déterminée par le pouvoir d'achat pour couvrir les besoins essentiels d'un individu par jour ;
- Une pauvreté relative : elle est rapportée à une ligne déterminée par un revenu moyen ou médian d'une population donnée.

Le processus de la croissance économique modifie la distribution des revenus à travers les secteurs de l'économie, les rendements des facteurs (Travail, Capital, Terres,...), ainsi que la dotation factorielle des agents. Ces modifications changent la distribution des revenus abstraction faite des imperfections des biens et des services et des facteurs de production. Aussi, les changements institutionnels sont étroitement liés à la croissance économique. La croissance peut modifier les institutions, les relations sociales et la culture. Les individus deviennent plus actifs

politiquement, la distribution du pouvoir politique est modifiée, l'urbanisation grandissante tend à changer les relations sociales et apporte son lot de besoins sociaux à coordonner.

Parallèlement, la redistribution peut être un catalyseur de la croissance économique. Bourguignon (2004 : 12-16) propose quelques hypothèses dans ce sens :

1. Les imperfections du marché de crédit peuvent justifier le fait que la redistribution des riches vers les pauvres peut augmenter l'efficacité de l'économie, l'investissement et la croissance. Les pauvres ne peuvent pas emprunter par manque de garanties, leur pauvreté les empêche de saisir des opportunités qui pourraient leur bénéficier et par là même bénéficier à la communauté ;
2. La redistribution dans un contexte démocratique implique qu'il y ait une corrélation négative entre les inégalités et le taux moyen d'impôt. Cette redistribution diminue les incitations à l'investissement et ralentit en conséquence la croissance à cause de l'effet de la surtaxation des revenus et bénéfices ;
3. La redistribution pourrait se faire à travers les conflits sociaux. En effet, les inégalités peuvent remettre en cause la stabilité politique d'un pays, ce qui conduit par ricochet à un niveau insuffisant d'investissement.

L'interprétation littérale, toujours selon Bourguignon (2004 : 16-21), de la relation négative entre croissance et inégalités pourrait nous amener à croire qu'une redistribution encouragerait la croissance économique. Pour que la croissance soit en faveur des pauvres, il faut disposer d'outils pour permettre d'abord d'avoir un rythme de croissance soutenu, ensuite réduire les inégalités et enfin accélérer la lutte contre la pauvreté. L'auteur propose quelques éléments :

- ➔ Pour que la redistribution soit efficace, il faut qu'elle s'intéresse à la richesse plutôt qu'aux revenus ou aux dépenses de consommation ;
- ➔ Un transfert pur du revenu peut contribuer à une accumulation de richesse parmi les pauvres : une amélioration des standards de vie, une accumulation du capital humain, l'amélioration de la nutrition. Les transferts peuvent être plus précis, ciblant des catégories ou groupes sociaux (une forme de protection sociale) avec des conditionnements particuliers selon les buts recherchés (suivre une formation, visites médicales,...) ;

- ➔ La redistribution d'actifs est un outil d'encouragement de la croissance, mais ce type doit composer avec la réalité politique du pays en question. Les pauvres ne peuvent accéder à une éducation sans un transfert direct, la participation politique est largement fonction du niveau d'éducation ;
- ➔ Les conditions initiales comptent beaucoup dans toute politique de redistribution, le niveau initial des revenus par habitant affecte positivement ou négativement la vitesse du processus de démocratisation du pays en entier.

## 2.2. Croissance pro-pauvre

La croissance pro-pauvre a été considérée comme un cadre théorique de discussion de la dynamique entre croissance, inégalités et pauvreté. Le concept de croissance pro-pauvre a concilié les points de vue des défenseurs de la croissance avec les défenseurs de l'équité de revenus et ce en intégrant leurs deux préoccupations dans un même cadre d'analyse et un seul système de valeurs. L'analyse concernant la croissance pro-pauvre part d'un objectif simple : réduire la pauvreté. Pour atteindre cet objectif il y aurait deux moyens : une croissance rapide et une plus grande équité. Selon McKinley (2006 : 4-6), une croissance rapide apporte une amélioration du niveau de vie dans l'absolu, alors qu'une grande équité implique une amélioration relative pour les pauvres, comparativement avec les non-pauvres.

Dans la littérature nous trouvons deux contributions majeures traitant du concept de la croissance pro-pauvre, celle de Nanak Kakwani et celle de Martin Ravallion.

La **première contribution** majeure est celle de Kakwani. Pour Kakwani et Pernia (2000) et Kakwani (2004 : 3-4) et *al.*, la croissance pro-pauvre est celle qui permet aux pauvres de participer activement et bénéficier effectivement de l'activité économique. Cette définition implique qu'aucune personne au sein de la société ne doit pas être privée des capacités basiques<sup>2</sup>. La croissance économique est le résultat d'un processus qui bénéficie aux riches proportionnellement plus qu'aux pauvres du fait de la dotation factorielle initiale des riches (détention de capital humain et physique). La promotion d'une croissance pro-pauvre signifie la

---

<sup>2</sup>L'auteur se base sur le travail d'Amartya Sen, il considère qu'il faudra sélectionner les capacités les plus importantes qui affectent la qualité de vie des individus, ensuite construire un indicateur pour chacune d'entre elles et chacun de ces indicateurs doit nous révéler à quel point une croissance économique est pro-pauvre.

mise en place une stratégie délibérée en faveur des pauvres afin qu'ils bénéficient plus proportionnellement que les riches de l'activité économique.

Une stratégie de croissance pro-pauvre se donne pour mission de supprimer tous les biais résultants de politiques ou d'institutions allant contre les pauvres. Aussi, l'adoption d'une politique clairement en faveur des pauvres : la lutte contre les discriminations basée sur le genre, sur l'ethnicité, sur la religion, ... ; la lutte contre les barrières artificielles pour accéder à des commerces ou à des professions. Cela est à associer à une politique de dépenses publiques visant directement les pauvres : éducation de base, santé, planification familiale, accès aux crédits, promotion des petites et moyennes entreprises. Les auteurs considèrent aussi qu'un système d'impôts progressif peut être pro-pauvre.

Pour répondre à la critique souvent avancée par les tenants du courant libéral de l'économie, l'auteur considère que la relation entre équité et efficience est largement dépendante de la fonction de bien être choisie. Aussi, la suppression de contraintes institutionnelles et artificielles augmente l'efficience économique tout en améliorant l'équité sociale.

L'objectif de la croissance pro-pauvre est une amélioration relative en termes de revenus des pauvres par rapport aux non-pauvres. Pour l'auteur, cette finalité passera par une augmentation plus rapide du revenu des pauvres par rapport aux non-pauvres. C'est-à-dire une croissance économique forte et un changement dans la distribution des revenus. Pour comprendre l'impact de la croissance sur la pauvreté il faudra décomposer le changement total en pauvreté : l'impact de la croissance quand la distribution des revenus ne change pas ; et l'effet de la redistribution des revenus quand le revenu global ne change pas.

Quant à la **deuxième contribution**, elle a été proposée par Martin Ravallion. Ravallion (2004) part de la définition proposée par Kakwani et Pernia (2000) ; Kakwani et al. (2004) et celle proposée par Ravallion et Chen (2003 : 93-94). Pour ces deux derniers auteurs la croissance pro-pauvre est celle qui réduit la pauvreté. Cette définition ne s'intéresse pas à la distribution des revenus et se concentre sur l'évolution de la mesure de la pauvreté choisie durant une période de croissance économique.

Pour Ravallion les deux définitions de la croissance pro-pauvre citées ci-dessus soulèvent la question de la mesure de la pauvreté. Aussi, quelle définition de la pauvreté choisir ? Retenir une définition absolue de la pauvreté ou une définition relative. Ravallion quant à lui retient la

définition absolue. Pour lui le taux de croissance est clairement un déterminant important de la réduction de la pauvreté. Néanmoins, un même taux de croissance peut avoir des taux de réduction de la pauvreté différents. Il propose deux causes pour expliquer ces différences :

1. Le niveau initial des inégalités : si le niveau initial des inégalités est élevé alors les pauvres ne bénéficient que d'une manière très limitée de la croissance. Autrement dit, tant que la part de la richesse initiale est petite alors leur part restera limitée en cas d'expansion économique. Le contraire est aussi vrai, en cas de contraction de l'économie les pauvres seront les moins impactés.
2. Le changement des inégalités dans le temps : c'est-à-dire le changement de la distribution des revenus. Ce facteur est fonction des spécificités de chaque pays. Des chocs dans les revenus de l'agriculture, les changements dans le régime de négoce, les réformes fiscales, les politiques du bien-être et les changements démographiques. Ceci peut aussi s'observer entre les régions du même pays, une croissance forte peut presque ne pas bénéficier aux régions pauvres.

Une croissance pro-pauvre nécessite la combinaison de plus de croissance économique et un modèle de croissance plus axé sur les pauvres, réduisant les contraintes qui limitent leurs capacités à saisir les opportunités offertes par une économie en expansion. Ces questions interpellent non seulement la croissance actuelle mais aussi celle future. Les imperfections du marché de crédit empêchent les pauvres, par manque de moyens financiers, de saisir des opportunités économiques. Aussi, un niveau d'inégalités élevé couplé à des imperfections des marchés atténue les incitations à l'accumulation de la richesse et aussi provoque des instabilités politiques.

Après ce débat les deux auteurs s'accordent presque sur la même définition. Une croissance économique rapide (amélioration absolue) et une grande équité (amélioration relative) sont les deux objectifs à poursuivre pour une croissance pro-pauvre.

Plusieurs agences internationales du développement ont promu une nouvelle forme de croissance dite inclusive, moins soucieuse d'équité que la croissance pro-pauvre. Aussi, la crise financière de 2008 a fait que les pays se concentrent sur le redressement de leur économie et par conséquent poursuivre un taux croissance positif. Selon McKinley (2009 : 16-17) le qualificatif 'inclusive' ne veut dire pas que les pauvres bénéficient disproportionnellement d'une augmentation de revenus.

Cette forme de croissance implique que tout un chacun voit son niveau de revenu augmenter avec le même taux que les autres catégories socio-économiques : pauvres, classes moyennes et riches.

### 2.3. Croissance inclusive

Selon De Haan et Thorat (2013 : 2), c'est après de longues années de croissance forte, accompagnées d'une augmentation significative des inégalités, que plusieurs pays émergents ont introduit dans le débat public une nouvelle forme de croissance : la « croissance inclusive ». En effet, des pays comme la Chine, l'Inde, l'Afrique du Sud ou encore le Brésil, devant la montée des inégalités menaçant leur unité nationale, proposent de remettre d'actualité les questions de la participation, de la distribution et des inégalités dans le processus de création de richesse.

L'Inde est l'un des exemples les plus frappants. Le gouvernement de 2004 a fait de la croissance inclusive un slogan politique à part entière. Le modèle de croissance adopté jusque-là, «*Shining India* », a exclu une large frange de la population indienne et a sapé les politiques du bien-être. Les plans quinquennaux de ce gouvernement ont adopté un modèle de croissance dit inclusif, via des programmes sociaux visant les pauvres et les groupes marginalisés.

Les gouvernements de l'Afrique du Sud, post apartheid, ont fait de la participation des pauvres dans la croissance une priorité. Le Brésil, quant à lui, a réussi à réduire les inégalités par une combinaison entre les politiques sociales et économiques transférant de l'argent aux pauvres, avec une attention particulière accordée aux disparités raciales.

La Chine, depuis 1978, a opté pour un programme économique totalement axé sur la croissance, choix qui a réduit la pauvreté, mais a fait augmenter les inégalités en termes de revenus. Conscient de la montée des disparités sociales et aussi en réponse à la crise de 1997, le gouvernement chinois lance en 2000 le programme «*Harmony Society* ». Ce programme vise à stimuler la demande intérieure et rendre le modèle de croissance chinois plus inclusif.

Plus récemment, dans la région MENA, la Banque Africaine du Développement (2013 : 2) avance que le printemps arabe a mis l'inclusivité de la croissance au cœur du débat politique, avec un accent sur le travail des jeunes. Cet événement a montré que la croissance seule n'est pas garante de stabilité sociale. La fragilité et la marginalisation sociales causées par les inégalités de grandes franges de la population, surtout en termes de revenu, rendent le climat social propice aux révolutions civiles.

Toutes les expériences citées ci-dessus ont montré que la structure et le rythme de la croissance économique sont essentiels dans la réduction de la pauvreté et des inégalités de revenus. Une croissance économique forte n'est pas un gage d'une répartition équitable et homogène de ses bienfaits.

C'est ainsi que depuis le début des années 2000, la croissance inclusive est au cœur du débat économique dans plusieurs régions du monde et le terme d'inclusivité a été adopté par plusieurs institutions internationales. Néanmoins, les questions que soulèvent la croissance inclusive ne sont pas aussi récentes. La distribution et les inégalités de revenu, bien qu'estompées durant les années 1980-1990 marquées par des politiques économiques néolibérales, étaient au cœur de l'économie de développement depuis la courbe de Kuznets (1955).

Le développement théorique de la croissance entant que champ d'études des sciences économiques sous tendait la relation entre celle-ci et l'équité quant au partage de ses fruits. Classiquement, c'est le travail de l'économiste américain Kuznets qui prédominait en la matière. En effet, l'hypothèse de la courbe en «U» inversée, de la relation entre croissance et répartition des revenus, stipule que la croissance aura d'abord un effet négatif sur les inégalités mais qu'ensuite cette tendance finira par s'inverser avec le prolongement de la croissance. C'est l'efficacité de la croissance économique qui est mise en avant pour résorber les inégalités de distribution à moyen et à long termes.

Néanmoins, plusieurs travaux empiriques, comme ceux de Barro (2000 ; 2008), n'ont pas corroboré cette hypothèse. Déjà en 1974 le travail de Chenery et *al.* avait remis en cause la prédominance du travail de Kuznets. En effet, pour les auteurs, le fait d'accroître la croissance profiterait davantage aux riches vu leur poids dans le PIB. Cette remise en cause a ouvert la voie vers des formulations plus explicites dans la lutte contre la pauvreté.

Mais les politiques pro-pauvres nécessitent d'abord de se trouver un consensus sur la définition des pauvres. Selon la BAD (2013 : 4) il existerait deux définitions concurrentes :

- ➔ L'approche absolue définit les pauvres comme tous ceux qui vivent en dessous d'un seuil prédéfini (1\$ ou 2\$ par jour), les politiques pro-pauvres peuvent être mesurées par l'incidence sur le nombre de pauvres, abstraction faite des revenus des autres groupes sociaux ce qui pourrait creuser davantage les inégalités ;

→ L'approche relative quant à elle définit la pauvreté par rapport à un seuil national (une moyenne ou une médiane), dans ce cas une croissance pro-pauvre est celle qui va augmenter le revenu des pauvres d'une manière plus significative par rapport à tous les groupes sociaux. L'enjeu pour cette approche est de réduire les inégalités des revenus indépendamment du nombre de personnes en dessous du seuil de pauvreté ce qui pourrait dégrader en définitive le revenu des pauvres.

Rauniar et Kanbur (2010 : 3) définissent d'une manière étroite la croissance inclusive. Selon les auteurs, une croissance n'est inclusive que si elle s'accompagne de réduction des disparités de revenus. Parallèlement, Klasen (2010 : 2-3) propose une définition large de la croissance inclusive. Une croissance est dite inclusive dans la mesure où elle profite à tous. Ces deux définitions se concentrent sur le résultat de la croissance économique et seulement sur les revenus.

De nouvelles définitions de la croissance inclusive la considèrent comme processus et non comme résultat. Dans cette perspective, une croissance inclusive est vue comme un processus grâce auquel chacun a davantage de chances de profiter de la croissance. Selon Ifzal et Zhuang (2007 : 10-11), une croissance est dite inclusive lorsqu'elle crée des opportunités et les rend accessibles à tous. Adopter la perspective processuelle revient à inclure dans le débat les aspects sociaux et institutionnels de la croissance et du développement. Aussi, le rôle des politiques publiques est mis en avant. L'Etat doit-il laisser agir les mécanismes du marché ou intervenir ? Par exemple, la Banque Mondiale fait confiance aux mécanismes du marché, alors que la Banque Asiatique du Développement appelle à intervention de l'Etat via l'offre de services sociaux, afin d'améliorer les chances de chacun de profiter de la croissance.

Depuis le début de l'exécution des Plans d'Ajustements Structureaux, l'importance était accordée à l'impact de la croissance sur la réduction de la pauvreté. Datt et Ravallion (2002 : 384-386) proposent l'élasticité de la croissance de la pauvreté comme un des indicateurs de mesure de l'inclusivité. Cette mesure a montré les différences entre pays et aussi entre les régions d'un même pays. Avec la disponibilité de statistiques mondiales fiables, on commence à s'intéresser aux inégalités en termes de revenu et les modèles de croissance sont désormais analysés en prenant en compte leur impact sur les inégalités.



L'analyse en termes d'inégalités a poussé Ravallion (2007 : 3-4) à isoler ce qu'il a appelé "*Bad inequalities*". Ainsi, l'exclusion sociale, la discrimination, le manqué d'accès aux financements et à l'assurance,... rendent difficile le développement de plusieurs groupes de la société et les condamnent à une forme persistante de pauvreté.

Grinspun (2004) avance que les discussions ci-dessus ont promu au débat la croissance pro-pauvre. Cette variante de la croissance peut être définie ainsi quand elle réduit la pauvreté. Aussi, une croissance est pro-pauvre quand elle réduit les inégalités. Ainsi définir la pauvreté d'une manière relative revient à proposer une définition relative de la croissance pro-pauvre, mettant l'accent sur le taux de la croissance des revenus des pauvres et par conséquent le taux de réduction de la pauvreté absolue, sans pour autant qu'il y ait un changement des inégalités en termes de revenu.

Une des critiques majeures à l'encontre de cette définition de la croissance pro-pauvre est qu'elle implique des politiques négligeant l'amélioration de la moyenne de toute la population, ne favorisant que les pauvres. La réponse conceptuellement innovante à cette critique était la croissance inclusive. La croissance inclusive a été promue intentionnellement par la Banque Asiatique du Développement et la Banque Africaine du Développement. Klasen a résumé, dans le tableau ci-dessous, les principales définitions de la croissance inclusive :

Tableau 1 : Comparaison de différentes conceptions de la croissance inclusive

Concept	Idée clé	Processus/Résultats	Monétaire/Non monétaire	La croissance du revenu nécessaire ?	Facilité de mesure	Innovation
Stratégie 2020	Une croissance qui crée des opportunités et élargie l'accès	Largement processus	Monétaire	Oui	Non claire	Très proche d'Ali et Zhuang

Rauniyar et Kanbur	Croissance avec baisse des inégalités	Résultats	Les deux possibles	Oui	Simple	Presque identique à la croissance pro-pauvre relative
Ali et Son	Amélioration pour les pauvres concernant les dimensions non monétaires	Résultats	Non monétaire	Non	Simple	Proche de la courbe d'incidence des dimensions non monétaire sur la croissance
Ali et Zhuang	Une croissance basée sur l'extension des opportunités et d'accès équitables	Largement processus	Les deux	Oui	Difficile techniquement	Proche du concept de l'extension de l'égalité des opportunités
La Banque Mondiale	Une croissance qui promeut un travail productif	Largement processus	Les deux	Oui	Difficile	Une relation avec l'approche d'Ali et Zhuang
PNUD	Une croissance avec équité	Résultats et processus	Les deux	Pas nécessaire	Difficile	Ressemblances avec plusieurs concepts

1. Source :S., Klasen, (2010 : 9, traduit de l'anglais par l'auteur).

Klasen a classé les définitions selon deux critères : celles qui mettent l'accent sur le résultat de la croissance et celles qui mettent en avant le processus de sa création. La première essaie de montrer comment les pauvres bénéficient de la croissance ; la deuxième tente de jauger le niveau de participation des pauvres à la croissance.

#### **La croissance inclusive comme résultat :**

- ➔ Raniyar et Kanbur (2010) définissent la croissance inclusive comme une croissance qui aide à baisser les inégalités de revenu. Pour ces deux auteurs, le même traitement peut s'appliquer sur les composantes non monétaires.
- ➔ Ifzal et Son (2007) proposent la notion d'opportunité sociale. A un niveau de revenu donné, a-t-on accès ou non à l'éducation et aux soins médicaux ? Comment cet accès évolue dans le temps ? Comment l'accès même agit par ricochet sur le revenu des pauvres ?

#### **La croissance inclusive comme processus :**

- ➔ Ifzal et Zhuang (2007) portent leur attention sur le processus de la croissance. Ils définissent la croissance inclusive comme celle qui est basée sur l'extension équitable de l'accès aux opportunités. L'accent est mis sur la participation des pauvres à la croissance plus que sur ce qu'ils en bénéficient.
- ➔ La Banque Mondiale (Ianchovichina ; Lundstrom, 2009) porte également son intérêt sur le processus de la croissance, mettant en avant le travail productif comme forme de participation dans la croissance.

Pour Klasen (2010 : 11-13), la croissance inclusive est plus qu'une croissance à base large ou de courte période. Néanmoins, il est nécessaire de déterminer ce qui caractérise une croissance dite inclusive. Dans ce cadre, il reprend les deux perspectives. Dans la perspective du processus, l'inclusivité est basée sur le grand nombre de participants à la croissance. Elle se rapproche alors d'une croissance à base large ou une croissance basée sur le travail intensif. Mais l'inclusivité appelle la notion de non-discrimination. La participation dans ce type de croissance est non discriminatoire. Par contre, dans la perspective du résultat, la croissance inclusive doit bénéficier aux plus grands nombres. Dans cette perspective, la croissance inclusive se rapproche de la croissance pro-pauvre. Comme nous l'avons montré plus haut, ce type de croissance est fonction de la définition de la pauvreté et des pauvres. Si on retient la définition absolue de la pauvreté,

une croissance est inclusive si elle augmente les revenus des pauvres, abstraction faite de la variation des revenus des autres catégories sociales. Et si on retient la définition relative de la pauvreté, une croissance est inclusive si elle augmente le revenu des pauvres avec une proportion plus grande par rapport à toutes les catégories de la population et s'accompagne ainsi d'une réduction des inégalités en termes de revenus.

Après ce bref rappel des principales définitions proposées de la croissance inclusive, Klasen propose sa propre définition. Il la définit comme des épisodes de croissance avec une évolution positive des revenus par habitant, une augmentation des revenus par habitant au sein des groupes marginalisés au moins aussi forte que la moyenne, et une expansion des dimensions non monétaires du bien-être.

Toujours dans le même article, Klasen va encore plus loin. Il appelle à construire un cadre d'analyse de la croissance inclusive intégrant les deux perspectives : le processus et le résultat.

Un épisode de croissance est qualifié d'inclusif quand :

- Il permet la participation et la contribution de tous les membres de la société, avec un accent particulier sur l'habileté des pauvres et les désavantagés à participer à la croissance ;
- Il est associé à une déclinaison des inégalités dans la dimension non monétaire du bien-être et qui favorise la promotion des opportunités économiques, éducation, nutrition, et intégration sociale.

Donc ce type de croissance requiert :

- Un taux de croissance élevé du PIB/habitant ;
- Une augmentation des revenus des groupes des désavantagés, (ethniques, régions éloignées, pauvres, zones rurales, femmes,...), aussi importante que l'augmentation du PIB/habitant, via une participation au moins aussi proportionnelle que les autres groupes sociaux ;
- Une augmentation supérieure à la moyenne dans les dimensions non monétaire (réussite scolaire, espérance de vie, accès aux transports, les services domestiques,...) du bien-être, surtout pour les groupes des désavantagés.

En définitive, la croissance inclusive offre une occasion, au moins en théorie, de réduire la pauvreté et les inégalités sans pour autant altérer l'efficacité économique. L'intégration des défavorisés dans le processus de création de richesse d'une économie, via un travail effectif, permettrait de réduire ces inégalités d'abord en termes de revenus et ensuite en termes d'indicateurs non monétaires. Ainsi, la croissance inclusive est novatrice, à notre avis, tant sur son processus que sur ses résultats.

## Conclusion

L'évolution du PIB d'un pays rend compte du dynamisme de l'activité économique. Pour les décideurs politiques, le taux de croissance économique est, et restera encore pour longtemps, un indicateur de la bonne santé de l'économie. L'accumulation de la richesse est source du bien être de ceux qui en bénéficient. Vouloir faire bénéficier les pauvres de cette richesse revient à les intégrer dans son processus.

La croissance inclusive, et avant elle la croissance pro-pauvre, offre un cadre d'analyse et de réflexion sur la manière à suivre pour lutter contre la pauvreté, but primordial de toute stratégie de développement, sans pour autant impacter l'efficacité économique. Portée par les institutions financières internationales, la croissance inclusive représente un lieu de rencontre entre croissance et redistribution.

Les actions publiques, exceptées celles dont le périmètre est circonscrit dans le temps et dans l'espace, visant l'inclusion des pauvres dans le processus de la croissance économique s'avèrent parfois inefficaces : coûts administratifs élevés, méconnaissance des populations cibles et leurs territoires, dispersion des populations, ... Les actions qui ont pour but un changement social, voire une transformation sociale, nécessitent une profonde connaissance des populations, de leurs besoins et de leurs aspirations. Les services de l'Etat, aussi sophistiqués et étendus qu'ils soient, ne pourraient avoir cette connaissance.

C'est peut être à la marge de l'Etat et de ses services que des solutions peuvent être pensées et mises en œuvre ! N'existent-ils pas des organisations et des individus qui se sont donnés pour but d'initier un processus de transformation sociale ? Les entrepreneurs sociaux en ne visant pas seulement l'indépendance financière des pauvres ne contribuent-ils pas à créer, en plus de la valeur économique, une valeur sociale pour les bénéficiaires de leurs actions et pour la communauté toute entière ?

Enfin, dans la perspective d'une croissance économique inclusive réussie, quelques soient la nature et les initiateurs des actions qui y ont contribué, ne peut-elle pas constituer une phase préliminaire à un développement « inclusif » ?

## Bibliographie

Arrous, J., (1999), Les théories de la croissance, La pensée économique contemporaine 3. Paris : Éditions du Seuil.

Arvisenet, P., (2015), « Inégalité et croissance, les enseignements des débats récents », Conjoncture, Novembre 2015, pp. 3-22.

BAD (2013), « La recherche d'une croissance inclusive en Afrique du Nord : une approche comparative », Note économique, 2013.

Bairoch, P., (1997), Victoires et déboires : Histoire économique et sociale du monde du XVI<sup>e</sup> siècle à nos jours, Paris, Gallimard.

Barro, R. J., (2000), « Inequality and Growth in a Panel of Countries », Journal of Economic Growth, 5, pp. 5-32.

Bourguignon, F., (2004), « The Poverty-Growth-Inequality Triangle ». Paper presented at the Indian Council for Research on International Economic Relations, New Delhi, February 4.

Chenery, H., Ahluwalia, M.S., Bell, C.L.G., Duloy, J.H. and Jolly, R. (1974). Redistribution with Growth. Oxford, Oxford University Press.

Datt, G., and Ravallion, M., (2002), « Why has Economic Growth been More Pro-poor in some states of India than others? », Journal of Development Economics, Vol. 68(2), pp. 381-400.

De Haan Arjan; S., Thorat (2013), « Inclusive Growth : More than Safety Nets », SIG WORKING PAPER 2013/1, January 2013

Grinspun, A. (2009), « Pro-poor Growth: Finding the Holy Grail », One Pager, International Policy Centre for Inclusive Growth, UNDP, Brasilia.)

Hicks, J.R. (1932), The theory of wages, London: MacMillan.

Ianchovichina, E., & S., Lundstrom. (2009), « Inclusive Growth Analytics », Policy Research Working Paper No. 4851, March, Washington, DC: Economic Policy and Debt Department, The World Bank.

Ifzal, A., & H. Hwa Son, (2007), « Measuring Inclusive Growth », Asian Development Review, Vol. 24, No. 1, pp. 11-31.

Ifzal, A., & J., Zhuang, (2007), « Inclusive Growth toward a Prosperous Asia: Policy Implications », ERD Working Paper Series No. 97. July. Manila: ADB.

Kakwani, N. and Pernia, E. (2000), « What is Pro-poor Growth? », Asian Development Review: Studies of Asian and Pacific Economic Issues, Vol. 18, No. 1. Mandaluyong City, Philippines, Asian Development Bank.

Kakwani, Nanak, Shahid Khandker and Hyun H. Son (2004). « Pro-Poor Growth: Concepts and Measurements with Country Case Studies ». Working Paper #1 of the International Poverty Centre, Brasilia, August.

KALDOR, N., (1956), « Alternative theories of distribution », *Review of Economic Studies*, Vol. 23, No. 2. (1955 - 1956), pp. 83-100.

Klasen, S., (2010), «Measuring and Monitoring Inclusive Growth: Multiple Definitions, Open Questions, and Some Constructive Proposals», June 2010 Working Paper Series No. 12.

Kuznets, S (1955), «Economic growth and income inequality», *An American economic review*, Vol. No: 45, 1-28.

McKinley, T., (2009), « Revisiting the Dynamics of Growth, Inequality and Poverty Reduction», Discussion Paper 25/09, Discussion Paper 25/09, August 2009

Perroux, F. (1961). *L'économie du XXe siècle*. Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble.

Rauniar, G., et R., Kanbur. (2010), «Inclusive Development: Two Papers on Conceptualization, Application, and the ADB Perspective», January draft. Independent Evaluation Department, ADB.

Ravallion, M. (2004). «Pro-poor Growth: A Primer», Washington, DC, World Bank Development Research Group.

Ravallion, M. and Chen, S. (2003). «Measuring Pro-poor Growth», *Economics Letters*, Vol. 78: 93–99.

Ravallion, M., (2007), « Economic Growth and Poverty Reduction: Do Poor Countries Need to Worry about Inequality?», 2020 Focus Brief on the World's Poor and Hungry People. Washington, DC: IFPRI, pp. 3-4.

Sen, A., (1970), «The Impossibility of a Paretian Liberal », *Journal of Political Economy*, Vol. 78, No. 1 (Jan. - Feb., 1970)

Solow, R. M., (1956), «A Contribution to the Theory of Economic Growth», *The Quarterly Journal of Economics*, 70(1), pp. 65-94.

World Bank (2006). *World Development Report, Equity and Development*. Washington DC: World Bank.



## **Le contrôle de gestion socio-économique : une nouvelle ère pour le pilotage des performances socio-économiques des organisations publiques marocaines**

### **Socio-economic management control: a new era for managing socio-economic performance of moroccan public organizations**

**MME. MOUFDI Nada**

**Enseignante chercheur**

**Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales.**

**Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Fès.**

**Laboratoire Etudes et Recherche en Management des Organisations et des territoires.**

[nadamoufdi@hotmail.com](mailto:nadamoufdi@hotmail.com)

**MLLE. EL BOURAKADI Fatima Zahra**

**Doctorante**

**Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales.**

**Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Fès.**

**Laboratoire Etudes et Recherche en Management des Organisations et des Territoires.**

[fatimzahra.elbourakadi1@gmail.com](mailto:fatimzahra.elbourakadi1@gmail.com)

**Résumé**

Dans le cadre de la mondialisation ; l'âge d'ouverture économique, de compétitivité, de qualité et d'exigences, la gestion publique marocaine se voit dans la nécessité de répondre parfaitement aux besoins du citoyen marocain.

Cependant, le Maroc est soumis à des défis dus à des dysfonctionnements au niveau de la gouvernance, d'où vient l'obligation d'améliorer cette dernière, vu qu'elle constitue un outil de pilotage de la performance au service du contrôle de gestion du secteur public.

C'est dans cette perspective, que le Maroc s'est engagé dans un vaste processus qui vise l'amélioration de la gouvernance et le renforcement de la transparence de la chose publique qui est influencée par un ensemble de défaillances et de dysfonctionnements soulevés par le citoyen marocain. Ce dernier juge ainsi, l'organisation publique comme insuffisamment réceptive à ses besoins et à ses préoccupations. A cause de la lourdeur, de la lenteur et de la complexité des procédures, il se sent perdu, face à une série de restrictions et de contraintes.

Les nouveaux modes de fonctionnement des organisations publiques marocaines exigent la qualité et l'efficacité des services rendus, et aussi l'optimisation des ressources humaines et matérielles. Cette variable (efficacité, efficience et performance) porte sur l'instauration et la disposition d'un système de contrôle de gestion socio-économique favorisant la discussion de la gestion publique, améliorant le fonctionnement desdites organisations à travers un pilotage de la performance (économique et sociale).

**Mots clés : Organisation publique, transformation organisationnelle, analyse socioéconomique, qualité, services publics.**

**Abstract :**

In the context of globalization; the age of economic openness, competitiveness, quality and requirements, Moroccan public management sees itself in the need to respond perfectly to the needs of the Moroccan citizen.

However, Morocco is facing challenges due to dysfunctions in governance, hence the need to improve it, since it is a performance steering tool for public sector management control.

It is in this perspective that Morocco has embarked on a vast process aimed at improving governance and strengthening the transparency of public affairs, which is influenced by a series of failures and dysfunctions raised by the Moroccan citizen. The latter thus judges the public organization as insufficiently receptive to his needs and concerns. Because of the heaviness, slowness and complexity of the procedures, he feels lost in the face of a series of restrictions and constraints.

The new modes of operation of Moroccan public organizations require the quality and efficiency of services rendered, and also the optimization of human and material resources. This variable (effectiveness, efficiency and performance) relates to the establishment and provision of a socio-economic management control system that promotes discussion of public management, improving the functioning of these organizations through performance management (economic and social).

**Keywords: Public organization, organizational transformation, socio-economic analysis, quality, public services.**

## INTRODUCTION

Les organisations publiques se trouvent au cœur des préoccupations actuelles de notre société. Les services publics jouent un rôle majeur dans le développement économique, dans la consolidation et le renforcement du modèle de développement et aussi dans la modernisation du pays.

Les organisations publiques se trouvent inefficaces et inefficaces en raison de leur nature organisationnelle et la finalité de leur institution. En effet, il s'agit d'une gestion routinière, non innovante, basée sur des procédures budgétaires et financières paralysantes, une hiérarchie centralisée avec un système de rémunération opaque et inégalitaire, un personnel pléthorique qui manque d'éthique, d'engagement et de sérieux au travail, et surtout un système de contrôle et d'évaluation inopérant, ce qui mène à un aggravement des pertes financières de l'Etat et à une dépréciation de son image.

L'amélioration de la performance des organisations publiques est donc devenue un enjeu capital faisant appel à certaines réformes de la gestion publique regroupées sous l'expression « le management public », « le nouveau management public » et « la privatisation des organisations publiques ».

Or, cette performance ne peut être réalisée qu'à travers la qualité et l'efficacité des services rendus, et aussi à travers l'optimisation des ressources humaines et matérielles. Pour répondre, à ces variables (qualité, efficacité et optimisation), les organisations publiques marocaines doivent se doter d'un système efficace de contrôle de gestion socio-économique pour le pilotage de la performance globale (économique et sociale), D'où la question principale de la recherche, **dans quelle mesure la mise en place d'un système de contrôle de gestion socio-économique pourrait-elle améliorer le fonctionnement des organisations publiques marocaines et leurs performances économiques et sociales ?**

Pour ce faire, nous allons aborder en premier lieu un aperçu général sur les organisations publiques, en rappelant leurs caractéristiques, leurs principes, leurs finalités et leurs missions. En second lieu, nous présenterons le management et le fonctionnement des organisations publiques marocaines. Et en dernier lieu, nous mettrons en lumière l'importance de l'analyse socioéconomique pour l'amélioration de la qualité et de la performance socioéconomique.

## 1- ORGANISATIONS PUBLIQUES : REVUE DE LITTÉRATURE

Avant d'étudier l'aspect théorique du contrôle de gestion socio-économique, il nous semble pertinent, de présenter un bref aperçu du champ de notre recherche à savoir les organisations publiques.

### 1.1- DEFINITION DES ORGANISATIONS PUBLIQUES

L'organisation publique est une notion complexe à définir. Elle peut être ainsi, définie, D'après CAVAGHNOL & ROULLE<sup>1</sup>, selon deux dimensions à savoir la dimension institutionnelle et celle organisationnelle.

- D'un point de vue institutionnel, une organisation publique est une structure qui :

- ❖ Est soumise au pouvoir politique ;
- ❖ Relève d'un système juridique particulier ;
- ❖ Est financée, en totalité ou en partie par des ressources budgétaires par une autorité ou prélevées par les pouvoirs publics pour son compte.

- D'un point de vue organisationnel, une organisation publique a :

- ❖ Une taille importante ;
- ❖ Le plus souvent une activité de service, c'est-à-dire elle fournit un service quelconque aux citoyens ;
- ❖ Un environnement complexe et contraignant.

Ce qui rend, l'organisation publique, un concept difficile à définir, c'est que sa mission initiale est basée sur l'octroi d'un service public, qui constitue aussi une notion ambiguë. Pour DUGUIT<sup>2</sup>, le service public recouvre « toute activité dont l'accomplissement doit être assuré, réglé et contrôlé par les gouvernants, parce que l'accomplissement de cette activité est indispensable à la réalisation et au développement de l'interdépendance sociale ».

Par ailleurs, le service public cherche exclusivement à atteindre un certain degré de satisfaction des besoins des citoyens de façon permanente dans l'ensemble des domaines (enseignement, santé, transport...) et non pas un intérêt de rentabilité financière.

---

<sup>1</sup>André CAVAGHNOL, Pascal ROULLE, « Management des organisations », Gualino, 2009, 438 pages. P.33.

<sup>2</sup>Cité dans : M'Bark OUASHIL, Said OUHADI, « contrôle des Etablissements Publics marocains : Etat des lieux et perspectives », <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01665804/document>, site consulté le 05/10/2020 à 10 : 30.

## 1.2- CARACTERISTIQUES DES ORGANISATIONS PUBLIQUES

Par la notion d'« organisation publique », on entend toute organisation instituée par une loi (institution) ou dont l'action est strictement régie par un cadre légal, d'après PASQUIER<sup>3</sup>. Ce même auteur distingue ainsi, quatre principaux critères qui permettent de caractériser l'organisation publique à savoir : le statut, les objectifs, les tâches et l'environnement.

- Le statut : ce critère signifie que les organisations publiques sont soumises d'une part à une logique politique (responsabilité ministérielle) avec un contrôle ou une haute surveillance par le parlement et d'autre part, à un ensemble de règles de droit public (primauté des principes et donc du droit administratif sur les processus) qui s'appliquent lors d'un conflit entre l'organisation publique et les bénéficiaires de son action.
- Les objectifs : à l'opposé des entreprises privées qui cherchent absolument la maximisation du profit. L'organisation publique a pour objectif capital l'octroi des prestations de qualité, des prestations identiques sur l'ensemble du territoire et à proximité des usagers, et également la bonne gestion du budget de l'Etat.
- Les tâches : toute organisation publique doit être basée sur la légalité de l'action. L'organisation publique vise à concevoir et à mettre en œuvre les politiques publiques en vue de satisfaire les besoins collectifs. La mesure de sa performance ne peut pas être limitée à la relation entre une prestation et son bénéficiaire, mais aussi à la capacité à produire un bien-être collectif.
- L'environnement : Les organisations publiques ne sont pas soumises à une situation de marché et n'ont pas le droit de sélectionner leurs partenaires, contrairement aux entreprises privées qui vivent dans une situation concurrentielle et choisissent les partenaires de son environnement (fournisseurs et clients). Elles doivent rendre des comptes non seulement à l'autorité politique (imputabilité verticale), mais aussi à l'ensemble de ses partenaires (imputabilité latérale), aux médias (imputabilité politique et morale) et la population en général (imputabilité externe envers le public), HODGETTS (1981).

---

<sup>3</sup>Martial PASQUIER, « communication des organisations publiques », préface d'Olivier Keramidas, 2ème édition, deboeck supérieur, 20 mars 2017, 304 pages, p. 13.

## 1.3- PRINCIPES DES ORGANISATIONS PUBLIQUES

Les organisations publiques ont pour finalité prédominante l'octroi « des services d'intérêt général ». Pour assurer la continuité de ses services, trois principes fondamentaux s'imposent à savoir : la continuité, l'égalité (ou l'équité) et l'adaptabilité.

- La continuité du service public : ce principe signifie qu'un service public d'intérêt général doit être rendu de manière régulière et sans interruption sauf en cas de grève (avec l'obligation d'un préavis) ou de force majeure.
- L'égalité devant le service public : l'organisation publique doit répondre aux attentes des citoyens avec justice, loin de négligence, de racisme et de discrimination, tout en évitant le phénomène de corruption. Ainsi, toute personne a le droit d'accéder aux services publics, de participer de manière égale aux charges financières issu d'un service, et doit être traitée tel qu'autre usager du service.
- L'adaptabilité demeure dans l'innovation et la mobilité. L'organisation publique doit évoluer avec les besoins de la société et être capable d'anticiper les besoins des usagers et suivre les évolutions techniques.

## 1.4- FINALITE DES ORGANISATIONS PUBLIQUES

Toute organisation publique doit viser la satisfaction des besoins des usagers et la garantie de l'intérêt de l'ensemble de la population, c'est-à-dire la globalité des exigences sociaux, économiques à savoir l'éducation, la santé, la sécurité, la justice, le transport, ...plutôt que les activités privées à but lucrative ne cherchent pas absolument à satisfaire.

Pour garantir la réussite de cette finalité, les organisations publiques cherchent à produire un service public qui répond de façon gratuite ou quasi-gratuite aux besoins de la population. En gros, les organisations publiques sont ainsi, investies d'une mission incompatible avec la recherche du profit et du bénéfice.

## 1.5- MISSIONS DES ORGANISATION PUBLIQUES

Chaque organisation publique, quelle que soit sa structure juridique a pour vocation principale la satisfaction de l'intérêt général. D'après DAMAJ<sup>4</sup>, il existe deux types de missions au sein des organisations publiques :

1. Les missions destinées à répondre aux besoins des citoyens, constituent les missions les plus importantes vu qu'elles sont la raison d'être des organisations publiques :
  - Missions de sécurité ou souveraineté : défense, police, justice... ;
  - Missions économiques : travaux publics, transports, communications, urbanismes... ;
  - Missions sociales : éducation, santé, culture, sport, aide sociale.
2. Les missions de support de l'administration destinées à assurer le fonctionnement des organisations publiques : recrutement, formation, gestion des agents, contrôle de l'administration.

La détermination de ces missions résulte d'un ensemble d'objectifs fixés et hiérarchisés par les élus en termes de considérations économiques, politiques et sociales.

## 2- LE MANAGEMENT ET LE FONCTIONNEMENT DES ORGANISATIONS PUBLIQUES

Après la présentation des spécificités des organisations publiques, il est nécessaire d'aborder le mode de management et de fonctionnement desdites organisations.

### 2.1- DEFINITION DU MANAGEMENT PUBLIC

Le management public est une expression assez ambiguë. Pour relever ces énigmes, il nous semble nécessaire de répartir les concepts de ladite expression et définir chacun séparément.

L'ensemble des travaux effectués particulièrement sur le concept « management » ont été développés dans le cadre des réflexions portant sur les entreprises privées. Ces travaux mettent l'accent sur l'ambiguïté du terme vu la diversité des définitions avancées par les auteurs.

---

<sup>4</sup>Kamar DAMAJ, « La transformation des organisations publiques au Liban et son impact sur leurs performances, en lien avec la satisfaction des usagers », 2013, Conservatoire national des arts et métiers - CNAM. Français. NNT : 2013CNAM0874, HAL Id : tel00880326.

Management est un vieux mot français latin, il est aujourd'hui souvent utilisé comme la traduction du substantif équivalent anglo-saxon, et généralement, par abus de langage, comme synonyme du mot gestion<sup>5</sup>.

Selon BARTOLI<sup>6</sup>, « Le management est un ensemble de démarches, méthodes et processus de définition d'objectifs : organisation, allocation de ressources, animation et contrôle d'une entreprise, ou d'une unité de travail ».

Selon XAVIER(2018, p.11) « Le management est l'ensemble des techniques qui permettent de manager ; manager, c'est diriger une organisation, prévoir et planifier son développement, effectuer les choix stratégiques, organiser et coordonner ses activités, animer ses hommes et contrôler ses résultats ».

Le concept « public », selon YVES CITTON<sup>7</sup> est défini comme étant « une collection d'individus apparemment autonomes et indépendants, qui ne se connaissent et ne se voient pas (contrairement à une foule), mais qui tendent malgré cette séparation spatiale à penser et à agir de la même façon, parce qu'ils « se retrouvent » circulairement dans les médias qui informent leur sensibilité et leur idéologie, selon une logique qui relève des lois du marché davantage que d'un contrôle politique direct».

Tandis que le terme « management » crée des ambiguïtés, le fait de lui rattacher l'adjectif « public » augmente amplement la dose d'ambiguïté liée au concept. De ce fait, LAUFER<sup>8</sup> décrit deux courants opposés pour définir le management public. Le premier courant tient en compte le statut juridique ; la notion « public » accolé à celle du « management » considère que le management public est défini comme étant le management des organisations appropriant au secteur public. Ce courant de pensée accorde une place particulière à ces organisations d'où la nécessité d'une pratique d'un management spécifique. Le deuxième courant prend en considération des critères issues des sciences humaines en écartant l'aspect juridique. Pour Chevallier, ce courant de pensée tend à « découvrir et mettre en œuvre les

---

<sup>5</sup>[http://lirsa.cnam.fr/medias/fichier/abartolimngtorgapubliques\\_1270818168406.pdf](http://lirsa.cnam.fr/medias/fichier/abartolimngtorgapubliques_1270818168406.pdf), consulté le 09/09/2020 à 15 : 53.

<sup>6</sup>Annie BARTOLI, « Le management dans les organisations publiques », Dunod, Paris, 1997, 320 p, p.28.

<sup>7</sup> YVES CITTON, (2007), « Lire, interpréter, actualiser. Pourquoi les études littéraires ? », Préface de François Cusset, Paris, Éditions Amsterdam, Lexique, p.348

<sup>8</sup>RomainLAUFER, (1985), « Gouvernabilité et management des systèmes administratifs complexes », Revue Politiques et Management Public, Vol. 3, numéro 1, mars 1985, pp. 25-48, p. 28, cité dans la thèse de Kamar DAMAJ, « La transformation des organisations publiques au Liban et son impact sur leurs performances, en lien avec la satisfaction des usagers ».



méthodes les plus rationnelles et les plus efficaces d'organisation, en vue d'accomplir, dans les conditions optimales, une tâche donnée »<sup>9</sup>.

Selon KRIEF, « considérer les organisations de service public comme des organisations spécifiques tend à les marginaliser »<sup>10</sup>. Pour cet auteur, « dire qu'il y a un management spécifique appliqué aux organisations publiques n'est pas acceptable en l'état »<sup>11</sup>

D'après ce que nous venons d'évoquer, nous retiendrons la définition de LAUFER & BURLAND, « le management public est défini comme étant une méthode et le secteur public est défini comme le lieu d'application de cette méthode, il est défini ainsi comme le mode de gestion que développent les organisations dont le mode de légitimité est devenu partiellement inopérant »<sup>12</sup>.

## 2.2- PRINCIPALES CARACTERISTIQUES DU MANAGEMENT PUBLIC

D'après CROZIER<sup>13</sup>, le management public semble beaucoup plus vulnérable que le management privé. Dans ce sens, Crozier a discuté trois caractéristiques du management public les plus significatifs :

1. Leur activité étant fondée généralement sur l'institution juridique du monopole d'une fonction. Les administrations publiques sont protégées de leur environnement. Elles s'adaptent de ce fait souvent avec retard et peuvent plus facilement s'abandonner au rôle de l'organisation parfaite, c'est-à-dire du management scientifique.
2. Fournissant essentiellement à la société des services complexes, gérant des relations humaines beaucoup plus que des biens matériels, leurs difficultés d'adaptation sont ressenties de façon plus grave, particulièrement par les administrés, ce qui provoque dans un premier temps un besoin de protection que la situation du monopole permet.
3. L'explosion générale des communications et le passage d'une société de production à une société de services bouleversent l'équilibre des protections traditionnelles. Plus souvent

---

<sup>9</sup>Jacques CHEVALLIER, (1986), « Science administrative », Presses Universitaires de France, Thémis, 607 p., pp. 45-46, cité dans la thèse de Kamar DAMAJ, « La transformation des organisations publiques au Liban et son impact sur leurs performances, en lien avec la satisfaction des usagers ».

<sup>10</sup>Nathalie KRIEF, « Les pratiques stratégiques des organisations sanitaires et sociales de service public », Décembre 1999, op. cit., p. 81, cité dans la thèse de Kamar DAMAJ, « La transformation des organisations publiques au Liban et son impact sur leurs performances, en lien avec la satisfaction des usagers ».

<sup>11</sup> Ibid.

<sup>12</sup>Romain LAUFER & Alain BURLAUD, « Management public : Gestion et légitimité », Dalloz, 1980, 337 p., p.31.

<sup>13</sup>Michel CROZIER, « Les problèmes du management public face à la transformation de l'environnement », Revue Politiques et Management Public, Vol. 3, n°1, mars 1985, pp. 9-2, p.10.

encore, que les industriels, les administrations et les gouvernants rêvent de ce fait des méthodes scientifiques qui permettraient de fonder un nouvel équilibre et de le justifier.

## 2.3- MODE DE MANAGEMENT DES ORGANISATIONS PUBLIQUES

Dès son apparition dans les années 80, le management public constitue une discipline innovatrice pour faire face à une panoplie de difficultés rencontrés par les organisations publiques dans leurs missions envers les citoyens. L'organisation publique marocaine a depuis toujours été considérée comme un symbole de rigidité, de lenteur et de bureaucratie.

### 2.3.1- LE MODELE BUREAUCRATIQUE

D'après HEGEL, « la bureaucratie est un concept très positif, empreint d'un certain niveau de spiritualité : les hauts fonctionnaires d'Etat sont considérés comme dévoués, porteurs d'une éthique collective au service du bien public »<sup>14</sup>.

Les organisations publiques ont habituellement été construites sur le modèle de la bureaucratie dite « wébérienne ». Ce modèle d'organisation est réputé rationnel-légal. Il est jugé légal, vu que l'autorité y repose sur un système de règles écrites et explicites, sur le bien-fondé des ordres et sur la légitimité de ceux qui les édictent ; l'autorité leur a été déléguée sur la base de leurs compétences et en fonction de la mission qu'ils exercent. Cette autorité est encadrée par des normes et des procédures<sup>15</sup> impersonnelles. De plus, ce modèle est qualifié de rationnel dans le sens où il est le plus efficace et efficient.

Selon MAX WEBER, le modèle bureaucratique est caractérisé par :

- Une définition claire de la structure hiérarchique ;
- Une division du travail, c'est-à-dire, les postes, les tâches et responsabilités doivent être bien définies et distincts. A ce titre, les attributions de chacun doivent être définies d'une manière détaillée et contractuelle et liées à la fonction occupée.

---

<sup>14</sup>FriedrichHEGEL, « Principes de la philosophie du droit » (1821), Gallimard, 1940, cité dans « Management dans les organisations publiques », Annie BARTOLI & Cécile BLATRIX, p.13.

<sup>15</sup>Ensemble de règles –écrites- qu'il faut appliquer strictement, de formalités auxquelles il faut se soumettre, dans une situation déterminée.

- Une sélection transparente du personnel: les employés sont sélectionnés et nommés<sup>16</sup> sur la base de leurs qualifications (via des concours, examens, ou au vu de leurs diplômes). Par ailleurs, chaque emploi repose sur un système de compétence légale bien définie.
- Un système de rémunération fiable : les employés sont rémunérés par un salaire fixe évoluant selon leur rang hiérarchique et peuvent obtenir de l'avancement selon leur compétence et ancienneté, les promotions interviennent sur la base du jugement des supérieurs.
- Un caractère impersonnel des relations : les membres sont personnellement libres et n'obéissent qu'aux devoirs de leur fonction officielle, c'est-à-dire, qu'ils ne sont soumis à l'autorité que pour le seul accomplissement de leurs fonctions officielles.
- Une grande autonomie vis-à-vis des ressources de l'entité, c'est-à-dire l'employé ne peut pas devenir propriétaire des moyens de l'organisation et ne doit pas les utiliser à des fins personnelles.
- Un ensemble de règles et règlements normalisés : l'organisation repose sur un corps de règles abstraites (procédures impersonnelles) établies intentionnellement par accord mutuel avec les membres de l'organisation ou par application de la rationalité.

D'après l'analyse des traits du modèle bureaucratique, nous proposons de mettre en œuvre la théorie de Mintzberg relative à la « bureaucratie mécaniste » et ce afin d'expliquer le modèle bureaucratique existant au sein des organisations publiques marocaines.

### **2.3.2- LA BUREAUCRATIE MECANISTE**

Avant d'entamer la description des spécificités des organisations publiques qualifiées de bureaucraties mécanistes, il convient de préciser au préalable, le sens donné au terme lui-même. La bureaucratie mécaniste signifie l'existence des flux de travail hautement rationalisés, où les tâches sont répétitives et relativement simples.

#### **a- Description de la bureaucratie mécaniste**

La bureaucratie mécaniste est une structure de type bureaucratique, centralisé. Elle se caractérise par des tâches opérationnelles fortement spécialisées et routinières, des procédures très formalisées dans le centre opérationnel, une prolifération des règles, des unités de grande taille au niveau opérationnel, un pouvoir décisionnel relativement centralisé avec un certain

---

<sup>16</sup>Les employés sont nommés et non élus.

usage des systèmes de planification, et une structure administrative élaborée qui conserve une distinction très forte entre « line » et « staff ».

### **b- Les problèmes de la bureaucratie mécaniste**

D'après Mintzberg<sup>17</sup>, « Quand un ensemble intégré des tâches simples et répétitives doit être réalisé avec précision et constance par des individus, la bureaucratie mécaniste est la structure la plus efficace, en fait, la seule qui soit convenable. Mais les caractéristiques qui sont les sources de l'efficacité de ce type de structure sont à l'origine de tous ses désavantages ».

On distingue deux types de problèmes : les problèmes humains et les problèmes de coordination.

Les problèmes humains résident au niveau du centre opérationnel, ils résultent de l'ensemble des conflits entre l'efficacité et la satisfaction des individus qui s'avèrent être souvent traités comme des moyens, comme des catégories des statuts et des fonctions plutôt que comme des personnes. Ce qui a eu comme conséquence la distinction même du sens du travail.

Les problèmes de coordination sont en dehors du centre opérationnel : le centre opérationnel n'est plus apte pour résoudre les problèmes humains qui y surgissent, débordant ainsi son cadre, et s'étant à la structure administrative. Cette dernière, afin d'assurer le contrôle, doit adapter une spécialisation étroite ainsi qu'une division du travail. Pour résoudre ces problèmes de coordination, la bureaucratie mécaniste ne peut avoir recours qu'à la supervision directe ou les transformer en problèmes d'adaptation au sommet stratégique.

### **c- L'organisation publique marocaine comme bureaucratie mécaniste**

L'organisation publique marocaine a fait preuve pendant longtemps d'un certain nombre de caractéristiques :

- Une centralisation excessive des compétences et des moyens.
- Une gestion opérationnelle routinière et non innovante.
- Une hiérarchie trop centralisée.
- Des tâches considérablement spécialisées.
- Des procédures très formalisées et rigides.
- Un système de contrôle inopérant.

---

<sup>17</sup> Henri MINTZBERG, « Le pouvoir dans l'organisation », édition d'organisation, Paris 1986, p.297.

Ces caractéristiques d'organisations s'apparentent plus à celles de la bureaucratie mécaniste; les organisations publiques au Maroc se caractérisent par des tâches fortement spécialisées et répétitives. La coordination, au sein de ces organisations est marquée par la standardisation des procédures du travail. Dans cette logique, les fonctionnaires et les organisations publiques travaillant d'une manière stéréotypée et dépendante des règles et des procédures généralement attribuées à la culture bureaucratique, dans ses aspects négatifs peuvent ne pas vouloir adhérer à la philosophie de la coordination<sup>18</sup>.

Les organisations publiques marocaines obéissent à un style de gestion très centralisé, qui laisse peu de place à l'innovation et à l'initiative des travailleurs, et mettent la standardisation des procédés au cœur de leur système de fonctionnement.

### 2.3.3- LES EFFETS PERVERS DE LA BUREAUCRATIE

D'après différentes recherches, il convient de noter qu'une bureaucratisation excessive peut engendrer des dysfonctions ou à propre sens des effets pervers et limiter par la suite le potentiel des acteurs concernés. Selon CROZIER<sup>19</sup>, « la bureaucratie constitue le legs paralysant d'un passé où prévalait une conception étroite et bornée des moyens de coopération entre les hommes ». Le même auteur montre dans son ouvrage « le phénomène bureaucratique, 1976 » que l'organisation bureaucratique est génératrice des effets pervers majeurs, il les appelle « les cercles vicieux » dans lesquels la rigidité des tâches, et des règles qui entourent leur accomplissement ainsi que la séparation des catégories professionnelles engendrent des zones d'incertitudes.

De même, certains sociologues ont affirmé que la plupart des règles formulés par le modèle bureaucrate peuvent paralyser le système, à savoir la multiplication des règles de contrôle bloque toute initiative et joue contre l'innovation, l'obligation des individus de suivre un comportement standardisé entraîne chez eux un déplacement des buts, c'est-à-dire chaque individu cherche à accroître son pouvoir au détriment des autres individus tout en essayant de contrôler les zones de flou et d'incertitudes qu'engendre le fonctionnement bureaucratique. Ils développent une sorte de « personnalité bureaucratique » qui consiste à considérer que la

---

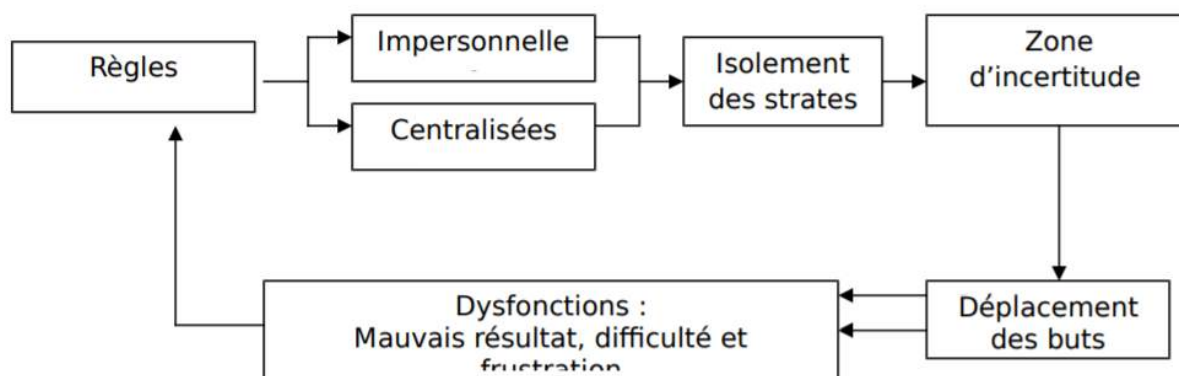
<sup>18</sup>Mohamed Anwar EL HAZZITI, « Nouveau modèle de développement au Maroc et coordination au sein du secteur public », lundi 4 Novembre 2019, Libération. [https://www.libe.ma/Nouveau-modele-de-developpement-au-Maroc-et-coordination-au-sein-du-secteur-public\\_a113119.html](https://www.libe.ma/Nouveau-modele-de-developpement-au-Maroc-et-coordination-au-sein-du-secteur-public_a113119.html), site consulté le 13/10/2020 à 16 : 45.

<sup>19</sup>Michel CROZIER, « Le phénomène bureaucratique », Paris, le seuil, 1963, collection Points et Essais, 413 p, p.141.

règle est « sacrée », aussi le comportement ritualiste qui en découle induit de la rigidité source d'inefficacité.

Pour CROZIER<sup>20</sup>, le système d'organisation bureaucratique est « un système d'organisation incapable de se corriger à partir de ses erreurs et dont les dysfonctions sont des éléments essentiels de l'équilibre de ce système ».

Figure N° 1 : Les cercles vicieux bureaucratiques



Source : <file:///C:/Users/h/Downloads/5385d6bb51d3a.pdf>

Ce faisant, il nous semble que le modèle bureaucratique constitue un système qui empêche toute forme d'adaptation vu sa rigidité, la lenteur et la routine qu'il provoque au système.

## 2.4- PERFORMANCE ET QUALITE DES SERVICES PUBLICS

Les services publics octroyés par les organisations publiques sont souvent critiqués et jugés négativement tant de la part des citoyens que de la part de la société civile (complexité des procédures, lourdeur et lenteur administratives, opacité, mauvais accueil, absence de la communication...). Le citoyen marocain s'apitoie toujours de la mauvaise qualité des services publics, des formalités administratives compliquées, des mesures arbitraires, de la corruption, de l'abus de pouvoir, et des ingérences de personnalités politiques dans les affaires de l'administration publique.

Selon les experts du domaine public, ce fonctionnement déficient est dû à la négligence, aux relations de clientélisme qui règnent dans la vie politique, à l'absence de suivi et de contrôle

<sup>20</sup>MichelCROZIER, « Le phénomène bureaucratique », op.cit, p.200.

ainsi qu'à l'absence d'une stratégie de transformation comportant des objectifs clairs et bien déterminés.

## 2.5- L'ÉTAT ACTUELLE DES ORGANISATIONS PUBLIQUES AU MAROC

Dans son discours adressé à l'occasion du 19<sup>ème</sup> anniversaire de l'accession du souverain au Trône de ses ancêtres, Sa Majesté le Roi Mohamed VI a mis le doigt sur les dysfonctionnements de l'administration marocaine en termes de gouvernance, d'efficacité et de la qualité des prestations offertes aux citoyens.

L'administration marocaine est ainsi, caractérisée par une forte centralisation des pouvoirs et des moyens, par un faible potentiel en compétence et en créativité, et surtout par l'absence d'une bonne gouvernance administrative.

Parmi les lacunes des administrations publiques, on peut citer :

✚ L'insuffisance du rendement :

Sa Majesté le Roi a pointé du doigt sur le taux d'absentéisme au sein des organisations publiques, « certains fonctionnaires se satisfaisant d'un traitement mensuel sûr, pour modique qu'il est, ne manifestant aucune ardeur au travail et ne nourrissant, aucune ambition professionnelle »<sup>21</sup> a dit le souverain dans son discours à l'occasion de la Fête du Trône.

Le citoyen marocain se plaint toujours contre l'injustice et la négligence que l'administration publique leur fournit, également de la mauvaise qualité des prestations, sans oublier l'abus du pouvoir exercé par les agents de l'administration et les différentes formes de clientélisme et de corruption.

Le citoyen marocain souffre de l'inattention de l'administration publique.

✚ La centralisation des procédures administratives :

Les organisations publiques souffrent d'une centralisation excessive, ce qui se manifeste dans la lenteur et l'imprévisibilité des processus de prise de décision, et donne lieu à une bureaucratie lente, lourde et coûteuse.

---

<sup>21</sup><https://www.leconomiste.com/flash-infos/le-roi-critique-severement-l-administration>, rédigé par L'Economiste le 29/07/2017, consulté le 15/10/2020 à 12 : 12.

Sa Majesté le Roi a critiqué également le retard entrepris par les administrations en matière de décentralisation, « s'il fallait que tous les dossiers soient traités au niveau de l'administration centrale à Rabat, quelle serait alors l'utilité de la décentralisation, de la régionalisation et de la déconcentration administrative que nous nous employons à consolider depuis les années 1980 du siècle dernier ? »<sup>22</sup> s'est-il interrogé lors de son discours à l'ouverture de la première session parlementaire de la nouvelle législature.

Pour assurer une bonne gouvernance territoriale, il faut redoubler les efforts en termes de régionalisation pour offrir au citoyen des prestations et des services de proximité et de qualité.

#### Manque de compétences :

Une autre lacune de l'administration marocaine est l'absence de ressources humaines qualifiées. On constate un système de recrutement obsolète, incompatible avec les besoins réels de l'administration concernée en termes de qualifications.

« Les fonctionnaires publics, pour la plupart d'entre eux, manquent de compétences et d'ambition et n'ont pas toujours des motivations liées au sens des responsabilités, liés à leur mission »<sup>23</sup> a réclaté le Roi dans son discours à l'occasion de la Fête du Trône.

L'administration devra revoir son système de recrutement, tout en veillant au respect des critères de compétences, de mérite et d'égalité des chances au cours des processus d'embauche. Elle devra attirer des compétences hautement qualifiées, dotées d'un sens élevé des responsabilités et douées d'aptitudes de communication, de planification, d'efficacité, d'innovation et de créativité.

De même, il faut mettre en place des séances de formation en faveur des personnels administratifs, des cadres et des agents en matière de nouvelles technologies de l'information et de communication afin d'améliorer le travail administratif.

#### La complexité des procédures administratives :

Les nouvelles technologies de l'information et de communication ont pour objectif de simplifier les procédures administratives, d'alléger et d'accélérer les démarches des usagers,

---

<sup>22</sup>[https://telquel.ma/2016/10/14/mohammed-vi-denonce-les-tares-de-ladministration-marocaine\\_1519335](https://telquel.ma/2016/10/14/mohammed-vi-denonce-les-tares-de-ladministration-marocaine_1519335), rédigé par Réda Mouhsine le 14 octobre 2016, consulté le 15/10/2020 à 14 : 28.

<sup>23</sup><https://www.leconomiste.com/flash-infos/le-roi-critique-severement-l-administration>, article rédigé par l'économiste le 29/07/2017, et consulté le 15/10/2020 à 15 : 32.



de faciliter la tâche des services administratifs en éliminant les formalités inutiles et redondantes, source de lenteur et de surcoûts et de renforcer les principes de transparence et de redevabilité. Mais, leur diffusion et leur utilisation dans les administrations publiques reste toujours très limitée en l'absence d'un cadre juridique. Ce n'est pas faisable, qu'une administration demande aux citoyens des papiers administratifs disponibles chez d'autres administrations.

« Les technologies ont beaucoup évolué ces 20 dernières années, mais l'impact sur le citoyen en matière de services publics en ligne reste très limité », d'après Benabdelkader, Ministre délégué chargé de la réforme de l'administration publique.

L'ensemble de ces dysfonctionnements défavorise l'image de l'administration marocaine d'une part aux yeux des citoyens, et d'autre part, aux yeux de la société en général, engendre par la suite une panoplie des coûts qui sont par nature difficiles à les chiffrer et à les évaluer, entrave la réalisation des objectifs et influence la performance des organisations publiques.

### 3- L'ANALYSE SOCIO-ECONOMIQUE

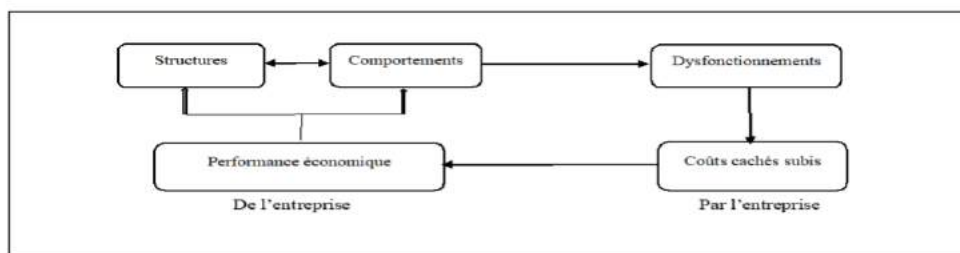
En 1973, le Professeur H. SAVALL a proposé une méthode de conduite de changement qui débouche sur un management dit socio-économique. Cette méthode a été ainsi développée par l'ISEOR<sup>24</sup> depuis 1976 et elle repose sur deux hypothèses fondamentales :

- Le développement humain de toute organisation constitue un élément principal d'efficacité à court, à moyen et long termes ;
- L'existence dans toute organisation quel que soit son secteur d'activité et sa taille des déperditions sociales, économiques et financières, étant donné que l'organisation est un ensemble complexe comprenant cinq types de structures en interaction avec cinq types de comportement humains. Les structures (physiques, technologiques, organisationnelles, démographiques et mentales) sont supposées relativement stables et permanentes. Les comportements (individuels, de groupe d'activité, catégoriels, de groupe d'affinité et collectifs) se caractérisent par leur nature conjoncturelle et leur relative instabilité. Cette interaction constitue le fonctionnement des organisations, ce dernier est constitué d'une part d'orthofonctionnement (fonctionnement souhaité) et d'autre part de dysfonctionnement (anomalies, erreurs, perturbations). Voir figure N°2.

---

<sup>24</sup> Institut de Socio-économie des entreprises et des organisations.

Figure N°2 : L'hypothèse fondamentale de la théorie socio-économique des organisations



Source : H. SAVALL & V. ZARDET, « Maîtriser les coûts et les performances cachés », 2015, P.177

Ces dysfonctionnements en résulte une atrophie des performances économiques et sociales, selon H. SAVALL, « la performance économique et sociale d'une organisation dépend de la qualité de l'interaction des structures et des comportements des hommes qui agissent au sein de cette organisation »<sup>25</sup>. Autrement dit, d'après la théorie socio-économique, un groupe de travailleurs regroupé pour effectuer une mission, une tâche ou une fonction précise, peut avoir des conséquences positives ou négatives sur la performance de la structure. Les mauvais comportements de ces acteurs engendrent par la suite un ensemble de coûts supplémentaires dit coût caché.

### 3.1- DEFINITION DES COÛTS CACHÉS

Le concept de coût caché a été mis en évidence par la théorie socio-économique des organisations (ISEOR, 1973-1978) issu des courants structuraliste (relation structures-comportements-résultats) et comportementaliste et behavioriste (comportements-résultats).

Selon SAVALL (2015, p.126) : « Les coûts cachés sont définis comme ceux qui ne sont pas repérés dans les systèmes d'information dont s'est dotée une entreprise tels que le budget, le compte de résultat, la comptabilité générale, la comptabilité analytique, les tableaux de bord. Par symétrie les coûts visibles désignent toutes les rubriques des coûts qui apparaissent dans ces mêmes systèmes d'information. »

Selon Alain-Charles martinet et al (2009, p.164), « le coût caché est la Traduction de hidden cost qui désigne le coût dû à des phénomènes habituellement non pris en compte par les systèmes comptables officiels »

<sup>25</sup>Henri SAVALL & Véronique ZARDET, « Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable », Préface de M.A. LANSELLE, Avant-propos de J.M. DOUBLET, Economica, Prix Harvard l'Expansion de management stratégique, 1987, deuxième édition augmentée, 1989, 351 p., p. 153.

Les coûts cachés sont ainsi, de deux catégories :

- Les coûts cachés incorporés aux coûts visibles : « les surcharges »

Ces coûts regroupent l'ensemble des coûts effectifs engagés en faveur de l'activité de l'organisation, dilués dans ses différentes écritures comptables, mais ne sont pas clairement identifiés par les lignes spécifiques, on note : les sursalaires, les surtemps et les surconsommations.

- Les coûts cachés non incorporés aux coûts visibles : « les non-produits »

Ce sont les coûts issus d'une absence de production à cause des dysfonctionnements. Il s'agit donc, de coûts virtuels ou coûts d'opportunité, correspondant à une sous-activité, c'est un manque à gagner de chiffre d'affaires réalisable. On note la non-production, la non création du potentiel stratégique et les risques.

### 3.2- COMPOSANTS DES COÛTS CACHES

Les formes pauvres d'organisation du travail et de stimulation du potentiel humain génèrent des coûts cachés importants dans cinq domaines, ou cinq agrégats, que les systèmes d'informations usuels ne permettent pas de caractériser : l'absentéisme, les accidents du travail, la rotation du personnel, les défauts de qualité, les écarts de productivité directe. La théorie socio- économique qualifie ces cinq domaines « d'indicateurs de coûts cachés » dans la mesure où l'on peut faire un lien significatif entre des montants de coûts cachés élevés, qui jouent alors le rôle de clignotant d'alerte, et le caractère inapproprié d'une organisation.

Selon SAVALL & ZARDET (2015), les coûts cachés sont la traduction monétaire des activités de régulation comme le montre la figure suivante :

**Figure N°3 : La liaison entre les dysfonctionnements et les coûts cachés**



Source : H. SAVALL & V. ZARDET, « Maîtriser les coûts et les performances cachés », 2015, P.128.

Cette liaison a été modélisée selon deux axes :

- L'ensemble des dysfonctionnements élémentaires, des perturbations et des anomalies peuvent être regroupées en cinq indicateurs comme des familles de dysfonctionnements à savoir :

- l'absentéisme ;
  - les accidents du travail ;
  - la rotation du personnel ;
  - la non qualité ou défaut de qualité ;
  - les écarts de productivité directe ou sous-productivité directe.
- Les régulations des dysfonctionnements consistent en l'évaluation des coûts cachés au travers le coût des conséquences des dysfonctionnements. Cette évaluation se fait au moyen de deux types d'activités : activités humaines et consommation des produits. Cette classification est répercutée ainsi, en six composants :
- Les sursalaires : écarts de salaires lorsqu'une activité est réalisée par une personne titulaire d'une fonction mieux rémunérée que celle qui aurait dû l'assumer.
  - Les surconsommations : consommations de produits et services pour réguler des dysfonctionnements.
  - Les sur-temps : le temps supplémentaire passé par les acteurs dans des régulations de dysfonctionnements.
  - La non-production : absence d'activité ou arrêt de travail engendré par un dysfonctionnement.
  - La non création de potentiel : ce sont les dysfonctionnements qui entraînent des conséquences qui se constateront deux ou trois ans plus tard.
  - Risques : ce sont les effets dommageables qui peuvent résulter de la survenance de ces dysfonctionnements.

A chaque instant, la valeur ajoutée voire même la performance de l'organisation peut être endommagée par ces composants de coûts cachés, qui sont autant de micro-captages de ressources par les dysfonctionnements. Il convient de rappeler qu'un dysfonctionnement, en tant qu'anomalie ou événement non souhaité, est un phénomène naturel et spontané, qui se développe d'autant d'une manière forte et rapide, que les acteurs ne sont pas proactifs, vigilants, rigoureux ou en cohésion.

### **3.3- LA CONVERSION DES COÛTS CACHÉS EN VALEUR AJOUTÉE**

D'après la théorie socio-économique, le potentiel humain constitue le seul acteur actif de création de valeur au sein d'une organisation. Certes, une observation scientifique, approfondie et longitudinale réalisée au sein de l'ISEOR a montré que ces capacités humaines sont le plus souvent sous-employées. Pour cela, la théorie socio-économique se distingue des

autres théories économiques par la place primordiale qu'elle accorde au facteur humain dans l'activité et la création de valeur économiques ainsi qu'à leur fluctuation et leur développement au cours du temps. Cette théorie se base essentiellement sur deux hypothèses fondamentales<sup>26</sup> :

- Le potentiel humain constitue le seul facteur actif de création de valeur ajoutée, le capital technique et/ou financier étant un outil précieux mais stérile lorsqu'il n'est pas activé par le potentiel humain ;
- Il est possible de réduire les imperfections du modèle comptable classique (Arkhipoff, 1985) et d'améliorer la pertinence de la prise de décision au moyen d'une modélisation socioéconomique dynamique.

Elle s'efforce ainsi, d'intégrer les variables économiques et sociales de l'organisation et de ne plus les considérer comme des objectifs a priori incompatibles ou antagonistes et ce pour une amélioration à la fois économique et sociale.

#### a- La performane sociale

Selon WOOD (1991, p. 693), « la performance sociale est une configuration de principes, de responsabilités sociales, de processus de réponse sociale, de politiques, de programmes et de résultats observables ».

Sutter (2011) définit la performance sociale comme « la résultante -positive ou négative- des interactions des salariés d'une organisation, dans l'atteinte des objectifs de celle-ci », c'est-à-dire « par les résultats obtenus par l'organisation, ou l'unité, dans chacun de ces six domaines représentatifs à la fois de dysfonctionnements et d'actions » Savall et Zardet (2015, p.199).

Les composantes de la performance sociale sont au nombre de six à savoir<sup>27</sup> :

- ❖ Les conditions du travail : conditions physiques et relations de travail ;
- ❖ L'organisation du travail : répartition des grandes fonctions de l'entreprise, division des tâches au sein des unités, interdépendantes dans les emplois et les activités ;

---

<sup>26</sup> Henri SAVALL, Véronique ZARDET, Olivier VOYANT & Cécile ENNAJEM, « Mesure et analyse spectrale des réserves de productivité socio-économique : Les coûts cachés. 101 cas », <https://intercostos.org/wp-content/uploads/2018/01/SAVALL.pdf>, site consulté le 22/09/2020 à 17 : 04.

<sup>27</sup> Henri SAVALL & Véronique ZARDET, « Maîtriser les coûts et performances cachés : Le contrat d'activité périodiquement négociable », op.cit, p.198-199.

- ❖ La [communication-coordination-concertation] : articulation opérationnelle et fonctionnelle entre les individus pour la réalisation de leurs activités, échanges d'informations ;
- ❖ La gestion du temps : méthodes d'organisation du temps de travail individuel et collectif, répartition du temps de l'individu entre ses grades activités (préparation – exécution – contrôle , prévention -régulation, fonctionnement courant – développement... ) ;
- ❖ La formation intégrée : pratiques de formation professionnelle, adéquation des formations aux emplois ;
- ❖ La mise en œuvre stratégique : techniques, méthodes et pratiques de transformation, de déclinaison et de traduction des objectifs stratégiques de l'entreprise en actions concrètes visant à les atteindre.

#### b- La performance économique

D'après Savall et Zardet (2015, p.200), « la performance économique est déterminée à la fois par les résultats immédiats de la période (productivité, rentabilité...) et par la création de potentiel : actions dont les pleins effets se mesureront dans les périodes futures (accroissements de compétences humaines, par exemple) ».

Lorsqu'une organisation conduit des actions d'amélioration et des mesures significatives en faveur des composantes de la performance sociale (conditions du travail, organisation du travail, communication-coordination-concertation, formation intégrée, gestion du temps et mise en œuvre stratégique), elle accroît sa création de potentiel.

Cela nous montre, la performance sociale et la performance économique sont deux notions indissociables. C'est pourquoi, il faut analyser la performance en tant qu'indicateur de management, qui consiste à asseoir les modèles d'évaluation de la performance sur la relation positive entre les pratiques managériales et les indicateurs de performance intermédiaire, et non en tant qu'un indicateur de mesure qui consiste à s'inscrire la performance dans une optique statique qui vise par priorité à évaluer la performance économique<sup>28</sup>.

---

<sup>28</sup>Mohamed HEMMI & Abdellatif MARGHICH, « Contrôle de gestion », 2016, Imprimerie El Maarif Al Jadida-Rabat, 445 p, p. 399.

## CONCLUSION

Les organisations publiques marocaines nécessitent un vrai changement, voire une transformation d'ordre structurel et organisationnel, d'une part, afin de rendre un meilleur service au citoyen usager et de répondre aux attentes et aspirations de l'ensemble des parties prenantes : fournisseurs, citoyens et agents publics, d'autre part, afin de devenir performantes sur le plan managérial et renforcer leur capacité à défier le marché et ses exigences.

Ce processus de transformation organisationnel nécessite ainsi, des outils de gestion pour en faciliter la régulation. Le contrôle de gestion socio-économique s'avère une solution qui permet de créer un avantage pour l'organisation et améliorer la pertinence de son fonctionnement et ce à travers sa proposition des actions d'amélioration fondées sur une représentation de la réalité (l'effet-miroir et l'avis d'expert). Il permet ainsi, d'analyser les comportements dans l'organisation en lien avec la qualité et la performance globale tout en conciliant la performance économique à court terme (résultats immédiats), à moyen terme (création de potentiel) et la performance sociale. Pour ce faire, cet outil s'appuie sur l'analyse des coûts cachés qui constituent une vraie problématique, vu qu'ils sont dispersés dans toutes les fonctions de l'organisation, d'une manière invisible, que les systèmes d'informations classiques n'arrivent plus à les identifier, ni à les quantifier et les mesurer.

Or, le contrôle de gestion socio-économique n'est pas suffisant pour moderniser le secteur public dans sa globalité, il faut s'appuyer sur le New management public comme étant, un impératif et une nécessité, ainsi qu'un levier de modernisation des organisations publiques à travers l'importation des outils de gestion du secteur privé au secteur public afin d'améliorer la performance.

**BIBLIOGRAPHIE**

- ✚ BARTOLI A., « Le management dans les organisations publiques », Dunod, Paris, 1997, 320 p.
- ✚ CAVAGHNOL A., ROULLE P., « Management des organisations », Gualino, 2009, 438 p.
- ✚ CROZIER M., « Le phénomène bureaucratique », Paris, le seuil, 1963, collection Points et Essais, 413 p.
- ✚ CROZIER M., « Les problèmes du management public face à la transformation de l'environnement », Revue Politiques et Management Public, Vol. 3, n°1, mars 1985, pp. 9-2, p.10.
- ✚ DAMAJ, K. (2013), La transformation des organisations publiques au Liban et son impact sur leurs performances, en lien avec la satisfaction des usagers, Conservatoire national des arts et métiers - CNAM. Français. NNT : 2013CNAM0874, HAL Id : tel00880326.
- ✚ HEGEL F., « Principes de la philosophie du droit » (1821), Gallimard, 1940.
- ✚ HEMMI M. & MARGHICH A., « Contrôle de gestion », 2016, Imprimerie El Maarif Al Jadida-Rabat, 399 p.
- ✚ LAUFER R. & BURLAUD A., « Management public : Gestion et légitimité », Dalloz, 1980, 337 p.
- ✚ MINTZBERG H., « Le pouvoir dans l'organisation », édition d'organisation, Paris 1986.
- ✚ PASQUIER M., « communication des organisations publiques », préface d'Olivier Keramidis, 2ème édition, deboeck supérieur, 20 mars 2017, 304 p.
- ✚ SAVALL H. & ZARDET V., « Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable », Economica, Prix Harvard l'Expansion de management stratégique, 1987, deuxième édition augmentée, 1989, 351 p.
- ✚ SAVALL H. & ZARDET V., « Maîtriser les coûts et performances cachés : Le contrat d'activité périodiquement négociable », Economica, Paris, 2015, 394 p.
- ✚ XAVIER P., « Fiches de management », Editions Corroy, 2018, 244 p.

**Webographie :**

- ✚ [https://www.libe.ma/Nouveau-modele-de-developpement-au-Maroc-et-coordination-au-sein-du-secteur-public\\_a113119.html](https://www.libe.ma/Nouveau-modele-de-developpement-au-Maroc-et-coordination-au-sein-du-secteur-public_a113119.html), date de consultation le 13/10/2020.
- ✚ <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01665804/document>, date de consultation le 05/10/2020.
- ✚ <https://www.leconomiste.com/flash-infos/le-roi-critique-severement-l-administration>, date de consultation le 15/10/2020.
- ✚ [https://telquel.ma/2016/10/14/mohammed-vi-denonce-les-tares-de-ladministration-marocaine\\_1519335](https://telquel.ma/2016/10/14/mohammed-vi-denonce-les-tares-de-ladministration-marocaine_1519335), date de consultation le 15/10/2020.
- ✚ <https://www.leconomiste.com/flash-infos/le-roi-critique-severement-l-administration>, date de consultation le 15/10/2020.



**Innovation & Performance des entreprises : enseignements tirés à l'ère de la Covid-19**

**Innovation & firm Performance: lessons learned in the age of Covid-19**

**HABIBI Zineb**

Doctorante

ENCG Casablanca

Université Hassa II – Maroc

Laboratoire Ingénierie Scientifique des Organisations ISO

**zinebhabibi@gmail.com**

**GUATI Rizlane**

Enseignante chercheur

ENCG Casablanca

Université Hassa II – Maroc

Laboratoire Ingénierie Scientifique des Organisations ISO

**rguati@gmail.com**

## Résumé

L'innovation constitue pour les entreprises en général et les PME en particulier un élément important pour obtenir un avantage concurrentiel et un niveau de compétitivité en amélioration continue. En effet, elle est vue comme un facteur déterminant de la performance de l'entreprise.

Étant donné le contexte sanitaire inhabituel actuel, les travaux qui étudient l'impact de l'innovation sur la performance des entreprises sont rares. Dans cet article, nous étudions empiriquement la relation entre l'innovation et la performance des Pme marocaines à l'ère de la Covid-19. Il s'agit d'une étude qualitative effectuée en 2020. L'échantillon est constitué de dix PME marocaines.

Les résultats montrent que le contexte dans lequel on étudie la relation entre l'innovation et la performance influence significativement les enseignements tirés. En effet, les résultats empiriques affirment que l'innovation est un des déterminants de la performance des PME marocaines et explicitent les enseignements qu'on peut tirer à l'ère de la Covid-19.

**Mots clés :** Performance ; innovation, PME ; crise sanitaire ; étude empirique.

## Abstract

Innovation is for firms in general and SMEs in particular an important element in obtaining a competitive advantage and a continuously improving level of competitiveness. Indeed, it is seen as a determining factor in the performance of the company.

Given the current unusual health environment, researches that studies the impact of innovation on firms performance is scarce. In this article, we empirically study the relationship between innovation and the performance of Moroccan SMEs in the era of Covid-19. This is a qualitative study carried out in 2020. The sample consists of ten Moroccan SMEs.

The results show that the context in which we study the relationship between innovation and performance significantly influences lessons learned. Indeed, empirical results affirm that innovation is one of the determinants of the performance of Moroccan SMEs and explain the lessons that can be learned in the era of Covid-19.

**Keywords :** Performance ; innovation ; SME ; health crisis ; empirical study.

## Introduction

La pandémie de la Covid-19 est une menace très grave non seulement pour le bien-être des populations mais également pour la santé de l'économie du monde entier. La propagation du virus, ainsi que les efforts déployés pour l'endiguer, ont désormais un impact considérable sur nos entreprises.

En effet, dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire, le Maroc était contraint de prendre des mesures drastiques. Plusieurs restrictions sont rentrées en vigueur, notamment le confinement, le couvre-feu sur tout le territoire national, la fermeture des frontières aériennes, terrestres et maritimes du pays etc.

Les conséquences de la crise sanitaire sur le chiffre d'affaire CA global des entreprises durant la période du confinement (mars-mai 2020) étaient flagrantes. Selon une enquête menée par la CGEM, toutes les régions du pays ont vu leurs CA global impacté. Par exemple : la région Casa-Settat a été touchée à hauteur de -55,7 %, la région de Marrakech-Safi a aussi chuté de -68,6%.

Les résultats semestriels des entreprises traduisent bien l'impact de la crise liée à la Covid-19. L'activité économique avait démarré l'année normalement et c'est au deuxième trimestre que les entreprises de divers secteurs ont ressenti l'impact de la crise sanitaire. Baisse de ventes, baisse du Chiffre d'affaire, hausse des impayés...la performance des entreprises a pris un sérieux coup. Elles se trouvent obliger d'anticiper, de s'adapter et de suivre la tendance afin de survivre.

Nous devons à l'économiste Joseph Schumpeter d'avoir théorisé l'innovation en relevant que les périodes de crises favorisent l'innovation. La crise Covid-19 a forcé les entreprises à changer et à accélérer les projets d'innovation pour répondre à une demande nouvelle et à un changement d'environnement qui conditionneront la performance future des entreprises.

Il est connu que pour obtenir des gains de productivité et jouir d'un avantage compétitif, les entreprises doivent réfléchir à des solutions techniques innovantes (Ben Fadhel, 2005). L'innovation, comme investissement immatériel, est vue comme un élément clé du maintien de la compétitivité des entreprises (Chapman et al. 2001). Elle est considérée comme un des moteurs de survie et de développement pour de nombreuses entreprises surtout dans le contexte actuel.

Depuis le milieu des années 80, on a assisté à un intérêt pour les études sur les déterminants de la performance de l'entreprise et particulièrement sur l'impact de l'innovation sur cette dernière. On peut citer les analyses théoriques de Wernerfelt (1984) Barney (1991); Peteraf, (1993) et Day (2011). D'autres travaux empiriques ont appuyé cette relation on peut par exemple citer les études de Geroski et al. (1993), C. Baujard (2006), Das et Joshi (2012), L. Temri, G. Giordano et M. E. Kessari (2015), R.P. Jayani Rajapathirana, Yan Hui (2017) et H. Hammami (2017).

L'objectif de ce travail est de vérifier l'existence d'une relation entre l'innovation et la performance de la PME marocaine, dans un contexte de crise sanitaire en s'appuyant sur une étude qualitative. A ce stade d'exploration du terrain, nous ciblerons tous types d'innovation et la performance globale des entreprises. D'où notre problématique :

### **A l'ère de la crise sanitaire liée à la Covid 19, les entreprises qui ont recours à l'innovation peuvent-elles sauver leurs performances ?**

L'article est structuré comme suit, une première section présente une revue de littérature théorique sur la contribution de l'innovation à la performance des entreprises. Dans une deuxième section nous allons présenter une analyse empirique de la relation entre l'innovation et la performance des entreprises. Enfin, une troisième section présente le cadre méthodologique, les résultats et l'analyse de notre étude qualitative.

#### **1. Revue de littérature :**

Afin d'étudier la relation entre l'innovation et la performance des entreprises, il convient de préciser que depuis les travaux des économistes classiques (Porter, (1979); Barney, (1991); etc.), la littérature relative aux déterminants de la performance globale de l'entreprise s'est développée autour de deux grandes perspectives théoriques : le point de vue basé sur le marché et le point de vue basé sur les ressources.

En effet, les travaux de Porter (1979), Geroski et Masson (1987), Cano et al (2004) et de Grinstein (2008) considèrent que les déterminants de la performance de l'entreprise sont liés au marché Market Based View (MBV). Cette perspective met l'accent sur l'environnement externe de l'entreprise et les caractéristiques du marché.

Une autre approche liée au Resource Based View (RBV) a été initiée par Barney (1991); Peteraf, (1993) et Day (2011). Elle a fourni des modèles en se concentrant sur les ressources propres à l'entreprise pour expliquer leurs performances.

Étant donné que nous allons étudier la relation entre l'innovation au sein d'entreprise et sa performance, notre cadre théorique va se limiter à analyser l'approche basée sur les ressources.

Cette approche se concentre, comme précité, sur les ressources d'une organisation et non sur ses biens et services. Selon le modèle VRIO (Value, Rarity, Imitability, Organisation), ces ressources doivent se caractériser par le fait qu'elles doivent : créer de la Valeur (La compétence ou la ressource contribue à créer de la valeur pour le client), être Rares, Inimitables et appartenir à une Organisation qui a la capacité de les gérer (systèmes d'information, nature des objectifs, mode de prise de décision, etc.) (J. Barney, 1995).

Elle considère que l'avantage concurrentiel provient d'une démarche innovante, relevant d'une combinaison singulière des ressources et compétences de la firme. Selon cette approche, les entreprises acquièrent et conservent un avantage concurrentiel en raison de leur capacité à constamment innover soit pour se différencier soit pour produire à un coût moindre que les concurrents. Comme le souligne Grant (1991), ce sont ces ressources intangibles, qui n'apparaissent pas dans les écritures comptables des firmes, qui expliquent les différentiels d'innovation entre les entreprises.

Plusieurs théoriciens ont tenté de définir les ressources d'une entreprise, On peut citer la définition de (Daft, 1983) : les ressources regroupent les actifs, capacités, processus organisationnels, attributs de l'entreprise (caractéristiques comme : la taille de l'entreprise, âge de l'entreprise, effet de levier, liquidité et dépenses d'exploitation.), informations, connaissances contrôlées par une entreprise qui permettent à l'entreprise de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies qui améliorent son efficacité et son efficacité.

Pour (Barney, 1991), les ressources de l'entreprise sont regroupées en capital physique, en ressources en capital humain et en ressources en capital organisationnel en se référant à des recherches antérieures en gestion.

Dans le même contexte, (Miller et Shamsie, 1996) ont fait plus tard une distinction entre les ressources basées sur la propriété et les ressources basées sur la connaissance.

## **2. Analyse empirique de la relation entre l'innovation et la performance des entreprises :**

Afin de dresser quelques études empiriques qui ont travaillé sur la relation innovation et performance des entreprises. Dans un premier lieu, nous allons présenter les travaux qui ont considéré que l'innovation est un facteur déterminant de la performance de l'entreprise. Ensuite, nous allons citer quelques travaux empiriques qui ont analysé la relation entre les deux variables innovation et performance.

### **2.1. L'innovation comme un des facteurs de la performance des entreprises :**

C. Baujard (2006) s'est intéressée à la relation entre le déploiement d'outil technologiques et la stratégie organisationnelle de 28 entreprises internationales très diverses, autant par la taille que par les secteurs d'activité, en adoptant une démarche qualitative. Il en ressort que la performance dépend de la cohérence entre l'environnement technologique et les ressources internes. La stratégie d'apprentissage des outils technologiques est toujours liée au contexte organisationnel, qui est fortement dépendant de l'expérience des acteurs. En effet, les outils améliorent la situation concurrentielle uniquement si le déploiement est le fruit d'une réflexion stratégique.

S. Lazar (2016) a examiné empiriquement les déterminants spécifiques de la performance de 668 sociétés non financières roumaines cotées à la Bourse de Bucarest sur une période de douze ans (2000-2011). Il a montré qu'il y a des variables qui ont un effet positif sur la performance et d'autres qui ont l'effet inverse. Les variables ayant un effet positif sur les performances des entreprises sont : l'innovation, la croissance des ventes et la valeur ajoutée. Tandis que les variables ayant un effet négatif sur les performances des entreprises sont les actifs corporels, l'endettement, la taille et l'intensité de la main-d'œuvre.

H. Hammami (2017) a étudié les déterminants de la performance de 1200 entreprises privées, opérant sur tout le territoire tunisien tous secteurs confondus. Il a constaté que la source de la performance et de la pérennité est la combinaison entre des facteurs endogènes et exogènes de l'entreprise. Les facteurs exogènes passent notamment à travers un environnement des

affaires favorable. Les facteurs endogènes, quand à eux, sont liés aux stratégies et actions engagées par l'entreprise elle-même, à savoir le recourt à l'innovation, la formation des employés, l'organisation du travail, la disposition d'un système d'information au sein de l'entreprise, l'utilisation des TIC, le statut de l'entreprise et le dialogue social.

## **2.2. L'impact de l'innovation sur la performance des entreprises :**

L'étude de Geroski et al. (1993) portant sur 721 entreprises manufacturières du Royaume-Uni montre que le nombre d'innovations réalisées par les entreprises avait un effet positif sur leur marge bénéficiaire d'exploitation. Ainsi, malgré des bénéfices modestes, les entreprises innovantes étaient en général plus rentables que les entreprises non-innovantes. (Geroski et al., 1993).

F. Nwamen (2006) s'est intéressé à l'évaluation de l'utilisation de moyens innovants comme les TIC et leur influence sur la performance commerciale de 54 entreprises. L'étude a permis de savoir que les TIC sont principalement utilisés par les chefs d'entreprises et les cadres pour la recherche-développement, la recherche des informations, la communication, le commerce et la publicité. Le chercheur a conclu aussi que cette utilisation des TIC améliore le système d'information et influence positivement la performance commerciale des entreprises.

Dibrell et al (2008), démontrent une absence de lien direct entre l'innovation et la performance, en mettent en évidence une relation indirecte via l'importance donnée aux Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) par les dirigeants. Leur modèle, testé par un questionnaire auprès de 311 PME étasuniennes, met donc en avant le rôle médiateur des TIC entre l'innovation et la performance.

Das et Joshi (2012) montrent que l'innovativité est reliée positivement à la performance des entreprises suite à une enquête déclarative auprès de 108 firmes étasuniennes du secteur des services technologiques (auto-évaluation de la performance perçue, au regard de la performance des concurrents du répondant).

L. Temri, G. Giordano et M. E. Kessari (2015) ont testé statistiquement la relation entre l'innovation et la performance sociétale dans les deux sens, auprès d'entreprises d'agroalimentaire en région Languedoc-Roussillon. L'étude confirme l'existence d'une

relation bidirectionnelle entre l'innovation, la performance économique et la performance sociétale.

R.P. Jayani Rajapathirana, Yan Hui (2017) ont réalisé une étude couvrant 379 cadres supérieurs dans le secteur des assurances au Sri Lanka. L'étude montre un effet dominos qui se déclenche par le biais de la capacité d'innovation. En effet, la capacité d'innovation et les innovations elles même influencent positivement sur la performance de l'innovation, qui impacte à son tour la performance du marché et les performances financières de l'entreprise.

Une enquête a été menée par (Benyetho K., 2017), dans le but d'étudier la relation entre l'innovation technologique et la performance de 50 PME exportatrices marocaines. L'étude a dévoilé une relation peu significative entre l'innovation et le chiffre d'affaire. Cependant, l'innovation a été significativement liée à l'image de l'entreprise, la formalisation ( via l'organigramme qui reflète qu'une entreprise est structurée, organisée et formalisée) et le type de management ( les entreprises innovantes privilégies un processus de prise de décision consultative, participative et moins paternaliste).

### **3. Cadre méthodologique et données :**

Nous avons mené une étude qualitative afin de vérifier si l'innovation est un déterminant de la Performance de la PME marocaine dans le contexte sanitaire actuel.

Nous avons choisi de recueillir les informations à travers des entretiens et plus particulièrement des entretiens semi-directifs. Le but est de récolter des informations qui apportent une contextualisation et des explications à notre sujet de recherche. Cela va nous permettre d'approfondir notre sujet et par conséquent faire émerger de nouvelles hypothèses.

L'existence d'une relation entre l'innovation et la performance de l'entreprise pourrait être traduite par les suppositions suivantes :

H1 : L'innovation des entreprises contribuerait à sa performance,

H2 : La crise sanitaire impacterait négativement la performance des entreprises,

H3 : L'innovation sauverait la performance des entreprises dans un contexte caractérisé par la crise sanitaire,



Nous allons présenter tout d'abord la technique de sélection de l'échantillon et le mode de recueil et traitement des données. Ensuite, nous analyserons les données et procéderons à leurs interprétations.

### **3.1. L'échantillon :**

L'échantillon est constitué de dix (10) Petites et Moyennes Entreprises (Pme) marocaines exerçant dans différents domaines du secteur tertiaire, notamment : le conseil stratégique (1), le conseil informatique & la gestion de projets (4), le conseil & le commerce informatique (1), l'audiovisuel & les prestations aériennes par drone (1), l'éducation (1), la distribution/le négoce/le commerce (2).

Le contexte environnemental de ce terrain d'étude est sensible notamment avec la crise sanitaire relative à la Covid-19 qui a touché le monde entier. Cependant, en faisant abstraction de la pandémie, la situation du marché principal de notre échantillon est en croissance et l'évolution du chiffre d'affaire des entreprises dans les trois dernières années est plutôt positive.

Les Pme interrogées dont l'âge moyen est de 6 ans opèrent sur le territoire national (6) et international (4) et ciblent comme clientèle le B2B (7) et le B2B & B2C (3).

Il s'agit d'un échantillonnage de cas multiples qui a été réalisé pour atteindre le seuil de saturation qui est dans notre cas de 10 entretiens. Selon Pires (1997), le seuil de saturation est celui à partir duquel les réponses fournies à l'intérieur d'une catégorie sociale ne varient plus.

Nous avons pris le soin d'interroger des fonctions différentes afin d'élargir le champ de compréhension. Nos informateurs sont des fondateurs, des dirigeants, des directeurs et des responsables d'entités exerçant au sein de Pme marocaines.

### **3.2. La méthode de recueil et de traitement des données :**

Nous avons procédé à une série d'entretiens individuels semi-directifs afin de collecter des données primaires. Rappelons que « L'entretien semi-directif est une technique de collecte de données qui contribue au développement de connaissances favorisant des approches qualitatives et interprétatives relevant en particulier des paradigmes constructiviste. » (Lincoln, 1995). Nous avons choisi cette méthode de recueil de données afin d'approfondir

notre sujet et de vérifier si l'innovation est un déterminant de la Performance de l'Entreprise marocaine dans le contexte sanitaire actuel.

En raison de la distanciation sociale recommandée suite à la crise sanitaire, tous les entretiens se sont déroulés en visio-conférence sur notamment : Zoom, Microsoft Teams et Google Meet.

Avant d'entamer l'analyse des données, une retranscription a été réalisée en adoptant la méthode Ubiquus. Celle-ci consiste à épurer au maximum le contenu des entretiens, en supprimant les répétitions, les erreurs de langage, les hésitations et les remarques et les mettre en annexes. Ce type de retranscription est utilisé pour un entretien avec un expert sur un sujet ou un phénomène extrêmement précis, ce qui est notre cas.

Par la suite, une analyse de contenu a été menée à partir de la méthode d'analyse thématique qui permet d'analyser par thème.

### **3.3. Les principaux résultats :**

Afin de ne pas influencer les réponses données par les représentants des Pme marocaines interrogées, nous allons dans un premier temps, procéder à la définition de la performance, de son évaluation et de ses déterminants. Ensuite, nous allons étudier l'impact de la crise sanitaire et comment notre échantillon compte-t-il en faire face.

Selon nos répondants, la performance de la Pme marocaine est une notion qui est liée au fait qu'elle soit efficace et efficiente et ait un avantage concurrentiel. Elle est caractérisée par son aspect commercial, financier, Ressources Humaines (RH) et organisationnel.

Pour l'évaluer, les outils d'analyse de la performance les plus utilisés sont des outils bureautiques simples et des points rapprochés avec les collaborateurs. Par ailleurs, les principaux indicateurs d'évaluation évoqués sont financiers, commerciaux et RH. Le choix de cette méthode d'évaluation a été expliqué par le fait qu'il s'agit d'une exigence métier qui permet de suivre l'activité et son évolution.

Les facteurs déterminants de la performance ont été liés spontanément à l'organisation commerciale (l'innovation), aux ressources Humaines (acquisition, gestion et

développement), aux ressources financières (acquisition, gestion et développement), aux caractéristiques de l'entreprise et à son environnement externe.

Par ailleurs, l'analyse des facteurs par dimension de performance de l'entreprise a fait ressortir les éléments suivants :

- Les facteurs déterminants de la performance Stratégique : avoir une stratégie, avoir une vision claire et bien définie sur le court terme, moyen terme et long terme, avoir la priorité stratégique et une vision globale qui est communiquée et suivie régulièrement. Egalement, les orientations stratégiques de nos informateurs sont essentiellement liées à l'atteinte de la satisfaction clientèle par le biais de l'innovation en interne des processus et l'innovation externe quant aux produits proposés pour le client.
- Les facteurs déterminants de la performance Commerciale : Avoir une performance RH, un savoir-faire, adopter l'innovation et utiliser les Techniques d'Informations et de Communication, avoir une politique Produit basée sur la qualité du produit et la qualité de service, la réponse aux attentes clients, avoir une politique Communication qui repose sur particulièrement sur la recommandation des clients, avoir une politique Prix à travers un bon rapport qualité-prix et avoir une politique Distribution par à travers une couverture géographique importante.
- La performance financière découle de la performance commerciale (vente, privilégier les délais courts de paiement) et parmi ses facteurs déterminants, nous pouvons citer : la bonne gestion de la trésorerie, faire des dépenses et des investissements bien réfléchis, s'autofinancer et avoir une rigueur financière.
- Les facteurs déterminants de la performance RH sont principalement liés à la formation, un recrutement de qualité, la rémunération et aux avantages sociaux, le climat de travail et le management.
- Les facteurs déterminants de la performance Sociétale : il est à noter que 1/3 de nos informateurs n'envisagent aucune action dans ce sens. Pour les autres, les actions sont orientées actions : sociales, environnementales et économiques.

Hors contexte de crise sanitaire, plusieurs facteurs déterminants de la performance sont liés directement ou indirectement à l'innovation. Il s'agit d'agir sur son organisation en interne (processus de production, prises de décisions (RH, financières, stratégiques .. ) et sur son produit proposé au client (son prix, sa distribution, sa communication ... ) pour gagner en

avantage concurrentiel et par conséquent être performant sur le plan commerciale. Car rappelons le, notre échantillon estime que sa performance passe d'abord par sa performance commerciale.

La crise sanitaire relative à la Covid19 a eu globalement un impact négatif sur l'échantillon étudié. Elle a principalement touché dans un premier niveau la performance commerciale et la performance financière à travers les ventes qui ont cessé et les délais de paiement qui se sont allongés. Ensuite, elle a touché aussi la performance des RH et la performance organisationnelle à travers l'adoption de nouvelles manières de gérer.

### **3.4. Discussions :**

La performance des PME au Maroc est caractérisée par son aspect commercial. C'est pour cette raison que les facteurs déterminants de leur performance sont liés à l'atteinte de la satisfaction clientèle. Cette dernière est obtenue grâce à une politique Produit, Prix, Communication et Distribution qui est robuste.

En effet, le produit se doit d'être : de qualité, répondre aux attentes clients, avoir un bon rapport qualité-prix, recommander par d'autres clients, et avoir une couverture géographique importante.

Pour gagner en avantage concurrentiel et par conséquent être performant sur le plan commerciale, les PME doivent agir sur leurs organisations en interne (processus de production, prises de décisions (RH, financières, stratégiques ..) et sur leurs produits proposés aux clients (le prix, la distribution, la communication ...).

Pour se faire, les PME ont recours à différent type d'innovation et à l'utilisation des Techniques d'Informations et de Communication surtout dans ce contexte pandémique. La crise en cours et ses impacts ont grandement favorisé les solutions innovantes basées entre autres sur les technologies. Dans le contexte actuel de crise sanitaire, l'innovation ne rime pas avec invention révolutionnaire. L'innovation est plutôt traduite par la proposition de produits (biens et services) adaptés à la situation actuelle (biens adaptés, services à distance, livraison à domicile) et la facilitation du travail en interne (adoption du télétravail, de plateformes numériques nouvelles pour communiquer en interne, dématérialisation des services administratifs).

L'innovation est un facteur qui a été évoqué dans notre étude qualitative comme solution pour remédier aux conséquences négatives de la crise Covid 19, mais aussi pour améliorer l'avantage compétitif des entreprises et booster leurs performances.

Il serait opportun de souligner que l'environnement incertain et la situation pandémique sanitaire actuelle rendent la projection sur le futur difficile pour la majorité des PME. Du coup, le mot d'ordre commun demeure clairement de rester vigilant et veiller à élaborer un plan d'action adapté et innovant.

## Conclusion

Dans ce travail, nous avons étudié empiriquement l'impact de l'innovation sur la performance des Pme au Maroc dans une situation sanitaire particulière en nous basant sur une revue de littérature théorique et empirique.

Après avoir fait le tour de la question posée, nous trouvons que nos résultats empiriques confirment les résultats des travaux empiriques et théoriques antérieurs. Ainsi, les PME interrogées ont majoritairement été touchées négativement par la crise sanitaire. Elles ont, en effet, vu leur performance commerciale (activité, chiffre d'affaire, délais de paiement), pendant les trois premiers mois, baissée. La performance commerciale a impacté directement la performance financière et des Ressources Humaines de notre échantillon.

Egalement, notre travail montre que l'innovation est un des déterminants clé de la performance des entreprises interrogées. Il est considéré aussi parmi les éléments qui peuvent aider l'entreprise à se relever de cette crise sanitaire et d'améliorer sa performance et ses avantages compétitifs.

Notre article s'est limité à la vérification de la relation entre l'innovation et la performance des entreprises. Pour mieux comprendre le phénomène de l'innovation et ses facteurs déterminants sur la performance des entreprises, une étude quantitative est envisageable sur un ensemble de PME marocaines.

**Bibliographie**

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J.B., (1995), Looking inside for competitive advantage, *Academy of Management Executive*, 4, 49-61
- Baujard, C. (2006). Apprentissage technologique: facteur déterminant de la stratégie organisationnelle? In 15 Conférence Internationale de Management Stratégique.
- Benyetho K. (2017), Innovation Technologique et Performance des PME marocaines exportatrices, Université Mohammed Premier Oujda, Maroc
- Cano, C. R., Carrilat, F. A., & Jaramillo, F. (2004). A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents. *International Journal of research in Marketing*, 21(2), 179-200.
- Daft, R. L. (1983). Learning the craft of organizational research. *The Academy of Management Review*, 8(4), 539–546. <https://doi.org/10.2307/258255>
- Das S., Joshi M. (2012) "Process Innovativeness and Firm Performance in Technology Service Firms: The Effect of External and Internal Contingencies", *IEEE Transactions on Engineering Management*, 59(3):401-414.
- Day, G. S. (2011). Closing the marketing capabilities gap. *Journal of marketing*, 75(4), 183-195.
- Dibrell C., Davis P., Craig J. (2008) "Fueling Innovation through Information Technology in SMEs" *Journal of Small Business Management*, 46(2):203-218.
- Geroski P., Masson R. T. and Shaanan S. (1987) ; The dynamics of market structure. ... *International Journal of Industrial Organization*, 1987, vol. 5, issue 1, 93-100.
- Geroski, P., Machin, S. and Van Reenen, J. (1993), The profitability of innovating firms, *Rand Journal of Economics*, 24(2), pp.198-211.
- GRANT, R. (1991), Resource-based theory of competitive advantage: implication for strategy formulation, *California Management Review*, 33 (3), 114-135.
- Hammami H., (2017), A la recherche des déterminants de la Performance des entreprises : Analyse économétrique à partir de l'enquête annuelle sur la Compétitivité 2015, l'Institut Tunisien de la Compétitivité et des Etudes Quantitatives
- Lazar S., (2016), Determinants of firm performance : Evidence from listed companies, Faculty of Economics and Business Administration, University Alexandru Ioan Cuza of Iași, Romania,
- Marion A., Asquin A., Everaere C. (2012), Diagnostic de la performance de l'entreprise, Concepts et méthodes, Collection: Management Sup, Dunod 2012 - 320 pages, pp 52
- Miller D. and Shamsie J., (1996), The Resource-Based View of the Firm in Two Environments: The Hollywood Film Studios from 1936 to 1965, *The Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 3 (Jun., 1996), pp. 519-543 (25 pages), Published By: Academy of Management
- Nwamen, F. (2006). Impact des technologies de l'information et de la communication sur la performance commerciale des entreprises. *La Revue des Sciences de Gestion*, (2), 111-121.
- Peteraf M. A. (1993). The Cornerstones of competitive advantage : a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14 : 179 - 191
- Porter, M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980. (Republished with a new introduction, 1998.)

- Porter, M., 1985, Choix stratégiques et concurrence, Paris, Économica.
- Porter, M.E. (1979) How Competitive Forces Shape Strategy. Harvard Business Review, 57, 137-145.
- R.P. Jayani Rajapathirana, Yan Hui, (2017), Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance, Journal of Innovation & Knowledge. Published by Elsevier España, S. L. U. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>), Shanghai University, School of Management, China
- Temri, L., Rivière-Giordano, G. & Kessari, M.E. (2015), Innovation et RSE dans les entreprises agroalimentaires du Languedoc-Roussillon : le rôle de la performance économique, Innovations, Revue d'économie et de management de l'innovation, I/2015, n°46, p.115-139 (HCERES C).
- Wernerfelt B., (1984) "A resource-based view of the firm", Strategic Management Journal, vol. 5, 1984, p. 171-180.



**La Microfinance Entre La responsabilité sociale et La  
performance financière.**

**Microfinance Between Social Responsibility and Financial  
Performance.**

**ELBAKOUCHI Mounir**

Enseignant chercheur

FSJES Kenitra

Ibn Tofail- Maroc

Laboratoire des sciences économiques et politiques publiques

**elbakkouchi@gmail.com**

**TAOUDI Jamal**

Docteur en sciences économiques et gestion

FSJES Fès

Sidi Mohamed ben Abdallah-Maroc

**Laboratoire de Coordination des Etudes et  
des Recherches en Analyses et Prévisions Economiques (CERAPE)**

**Taoudijamal8@gmail.com**

**NOURI Khalid**

Doctorant

FSJES Kenitra

Ibn Tofail- Maroc

Laboratoire des sciences économiques et politiques publiques

**Kalimatikom2020@gmail.com**

**LOULIDI Lamiae**

FSJES Kenitra

Ibn Tofail- Maroc

Laboratoire des sciences économiques et politiques publiques

**Lamiaelamie4@gmail.com**

## Résumé

Au cours des dernières années, la microfinance devient une locomotive de l'économie sociale et solidaire. Elle évoque la responsabilité sociale des organisations privées, publiques ou mixtes délivrant des services microfinanciers. Celle-ci doit être entendue comme une offre de services financiers répondant effectivement et efficacement aux besoins des différentes catégories de la population, à un coût devant rester compatible avec leurs capacités à le couvrir (Jean-Michel SERVET 2009). Il est donc nécessaire de comprendre, dans des contextes financiers différents, les éléments pertinents permettant de saisir cette responsabilité spécifique aux institutions dont l'activité principale est de délivrer des services de microfinance. En ce sens, elle se situe vis-à-vis de leurs clients ou usagers, mais aussi dans leurs rapports aux autres acteurs de la microfinance avec lesquels elles sont en concurrence ou coopèrent. Cette responsabilité est non seulement dans le résultat mais aussi dans les processus par lesquels ces institutions produisent et diffusent des services financiers pour leurs clients ou usagers et à travers lesquels l'objectif d'inclusion est atteint. L'objectif principal de l'article est que faut-il comprendre par responsabilité sociale en microfinance pour réaliser la performance globale. Il est bon de se faire une étude de cas d'un échantillon de 17 responsables en microfinance.

## Mots clés :

La microfinance ; la responsabilité sociale ; performance sociale ; performance financière, performance économique.

## Abstract

In recent years, microfinance has become a locomotive of the social and solidarity economy. It evokes the social responsibility of private, public or mixed organizations delivering microfinance services. This should be understood as an offer of financial services that effectively and efficiently meet the needs of the various categories of the population, at a cost that must remain compatible with their capacity to cover it (Jean-Michel SERVET 2009). It is therefore necessary to understand, in different financial contexts, the relevant elements making it possible to grasp this specific responsibility for institutions whose main activity is to deliver microfinance services. In this sense, it is situated vis-à-vis their clients or users, but also in their relations with other microfinance players with whom they compete or cooperate. This responsibility is not only in the result but also in the processes by which these institutions produce and disseminate financial services for their clients or users and through which the objective of inclusion is achieved. The main objective of the article is what should be understood by social responsibility in microfinance to achieve overall performance. It is good to do a case study of a sample of 17 managers in microfinance.

## Keywords :

Microfinance; social responsibility; social performance; financial performance, economic performance.

## Introduction

La microfinance telle que nous la connaissons aujourd'hui comprend non seulement le microcrédit et l'épargne, mais également d'autres services tels que l'assurance, le transfert d'argent et des services non financiers. Cette évolution date seulement des années 1990 et correspond à un changement dans les approches de financement des populations pauvres. En effet, les initiatives d'élargissement de l'accès au crédit ont commencé dans les années 1960 sur la base de l'approche économique selon laquelle l'accès au capital permet aux exclus de participer à la création de richesse.

Cette tâche fut confiée aux banques publiques ou banques de développement et les projets de développement. Le crédit octroyé était essentiellement le crédit agricole. Les limites de cette approche se sont révélées au fil des années 1970-1980 avec la faillite de plusieurs banques de développement due dans la plupart des cas aux impayés. Au même moment, dans les années 70, le microcrédit voit le jour. Au Maroc, des programmes expérimentaux octroient des petits prêts à des femmes et des hommes pauvres pour qu'elles puissent entreprendre des activités génératrices de revenus. La logique du capital comme facteur de production est toujours présente mais la méthodologie est révolutionnée. Le microcrédit tire son originalité des groupes de solidarité fondés sur la confiance entre des individus parties prenantes d'un même système socio-économique. Le microcrédit connaît dès lors du succès et la diffusion du modèle à travers le monde commence dans les années 1980 puis se répand dans les années 1990 en se diversifiant. Le succès du microcrédit sous sa forme de prêt solidaire a donné également une impulsion aux coopératives ou mutuelles d'épargne et de crédit, pratiques à l'œuvre depuis le XIXe siècle et qui se sont aussi propagées à travers le monde. La microfinance est apparu durant ces années 1990 comme un secteur en émergence attirant et mobilisant les bailleurs de fonds, des organismes financiers internationaux, des fonds privés, etc. qui y voient un outil de lutte contre la pauvreté dans un contexte de libéralisation économique où le discours du micro entrepreneuriat est l'un des maîtres mots.

La microfinance est un outil destiné aux pauvres et se définit comme la fourniture de services financiers à une partie de la population exclus du système formel des banques par défaut de garantie pouvant entraîner des risques d'impayés. A cet effet, pour continuer de manière durable leurs activités tout en restant pérennes, les IMF doivent s'assurer une performance économique ou financière tout en respectant leurs objectifs sociaux, c'est-à-dire toucher un

maximum de pauvres. Dès lors se posent la question de la performance économique, financière et sociale des organisations de microcrédit (Mamadou N, 2019).

La légitimité de la microfinance ne fait aucun doute dans ce nouveau contexte de financiarisation où les pauvres plus que quiconque ont besoin de services financiers. Mais dans la pratique, comme le relève un nombre de plus en plus important de chercheurs, les effets sont beaucoup plus limités que ne le clament les discours actuels sur la microfinance donc les limites de la microfinance et les dérives dans le secteur ont suscité également le débat sur la responsabilité sociale des organisations de microfinance. Le présent article se propose de répondre à la problématique suivante : que faut-il comprendre par responsabilité sociale en microfinance pour réaliser la performance globale ?

Pour bien discuter les grands axes de cet article, on va mettre la lumière sur le concept de la responsabilité sociale et de la microfinance au premier lieu, puis on va expliquer la Performance sociale versus performance financière des institutions de microfinance et la performance sociale convers performance environnementale au deuxième rang.

## **1. Le concept de responsabilité sociale**

Le concept de responsabilité sociale s'est fortement propagé dans le monde dans les vingt dernières années avec les phénomènes de globalisation, de déréglementation, de recul des rôles social et économique de l'Etat et de la croissance des revendications sociales.

### **1.1. L'origine de la responsabilité sociale**

La RS semble être un phénomène ancré dans l'histoire des entreprises et des affaires. Historiquement, toutes les religions ont fait plus ou moins allusion aux responsabilités qu'ont les individus envers leurs sociétés et même l'univers. Les actions de charité individuelles se sont traditionnellement étendues au niveau des affaires et des entreprises. L'émergence des doctrines socialistes et morales dans les temps modernes n'a fait que renforcer ces tendances et les développer. Depuis les années trente du siècle dernier, les académiciens se sont penchés sur le thème de la responsabilité de l'entreprise (Quairel, F. et Auberger, M., 2004).

L'économiste universitaire le plus connu dans l'histoire moderne de la RS, celui que l'on considère être le père fondateur du concept, est Howard Bowen, 1953. Ce n'est pourtant que vingt ans après la publication de son ouvrage *Social Responsibilities of the Businessman*, désormais la référence majeure pour tout chercheur sur la RSE, pour que le thème se

popularise dans le milieu universitaire et que de nouveaux auteurs se mettent à continuer le chemin de la recherche sur la RS que Bowen<sup>1</sup> avait commencé à tracer. Parmi les adeptes de ce concept, citons Carroll et Davis K. et Frederick W.C., Bolstron, Freeman, et parmi ses adversaires Friedman et Levitt (nous ferons référence par la suite à leurs principales idées).

Nous pouvons alors dire que l'entreprise commence à s'institutionnaliser, les actionnaires s'éloignent de la direction sans s'évincer comme un groupe d'intérêt, laissant ainsi à d'autres groupes d'intérêt la possibilité de se légitimer comme partie ayant des intérêts dans l'entreprise. La direction d'entreprise commence donc à devenir une profession. Ce ne sont pas les théoriciens ni les universitaires qui ont élaboré le concept de RS. Ce sont plutôt les hommes d'affaires de l'époque par leurs propos au sujet du service public et du paternalisme.

Pareillement, le producteur d'automobiles Henry Ford accordait beaucoup d'importance au bien-être et à la santé de ses employés, il tenait à leur offrir les meilleurs soins surtout qu'il n'y avait pas de sécurité sociale en ce début du XXème siècle. De telles actions ont été par la suite reproduites par la majorité des entreprises et il y a eu un virement de la charité individuelle à des actions sociales de la part des firmes, leurs directions et leurs employés. La RSE devient une doctrine à la frontière de la théologie, la gestion et l'économie.

## **1. 2 .Evolution du concept de responsabilité sociale.**

Le concept de RS change manifestement d'importance en traversant l'Atlantique. Certains pensent que tout concept managérial naît aux Etats-Unis et qu'il faut attendre dix à vingt ans pour le voir apparaître en Europe et vingt à trente ans dans les autres pays. Effectivement, le contexte socio-historique européen diffère largement de celui des Etats –Unis. Mais en réalité, le phénomène de RS a vu le jour parallèlement aux Etats-Unis et en Europe, avec la montée du capitalisme et l'apparition des grandes unités industrielles (Postel, N, Sobel, R. 2011).

Plusieurs chercheurs ont analysé les différences qui existent dans la conceptualisation de la RSE aux Etats-Unis et en Europe. Mais quoi qu'il en soit, le concept de RS et ceux qui ont émané de son sillage, tels que la performance sociétale, sont à l'origine imprégnés par les spécificités culturelles américaines comme par exemple l'individualisme, le pluralisme démocratique, le moralisme et l'utilitarisme (ACQUIER A. ET GOND J, 2005), la seule

---

<sup>1</sup>Rubinstein M., (2006), « Le développement de la responsabilité sociale de l'entreprise : une analyse en termes d'isomorphisme institutionnel », Revue d'économie industrielle, n° 113, 1<sup>o</sup> trimestre.

différence réside dans le fait que la culture du capital est plus développée aux États-Unis qu'en Europe. Mais, il ne faut pas oublier que la montée du capitalisme s'est accompagnée de plus d'une guerre en Europe, de la propagation du socialisme, de la nationalisation de plusieurs entreprises et de la prise en main de l'État de diverses affaires sociales. Apparemment, les débats théoriques sur la RS, du début du XX<sup>ème</sup> siècle, n'ont pas intéressé les théoriciens européens. En fait, c'est l'État qui s'est préoccupé en Europe de la protection sociale et l'entreprise n'a pas voulu s'infliger un tel rôle qu'à partir de la fin des années soixante-dix, avec le déclin du socialisme en Europe et l'émergence des phénomènes de libéralisme moderne et de mondialisation (Postel D. Cazal F, 2011). C'était alors le moment où les notions d'entreprise citoyenne et d'éthique des affaires pouvaient se développer. Par ailleurs, certains auteurs ont rapporté que l'Europe, tout comme les États-Unis, a connu des actions paternalistes au milieu du XIX<sup>ème</sup> siècle et au début du XX<sup>ème</sup>.

La RSE n'est pas un concept abouti, c'est au contraire c'est un processus en cours dont l'évolution dépendra du jeu des acteurs (BODET C. LAMARCHE T, 2007).

## **2. Le concept de la microfinance**

L'activité de microcrédit consiste généralement en l'attribution de prêts de faible montant à des populations entrepreneurs qui ne peuvent accéder aux prêts bancaires classiques.

La microfinance, quant à elle, fait référence à l'offre de services financiers aux populations pauvres et à faibles revenus, qui ont peu ou n'ont pas accès aux services financiers bancaires, dans le but de satisfaire les besoins de leur ménage ou de leurs activités économiques et professionnelles.

Les services financiers dont il s'agit ici sont principalement de deux types, épargne et crédit, auxquels s'ajoutent maintenant la micro assurance et les services de transfert. Une Institution de microfinance est une organisation financière qui doit, à terme, couvrir ses dépenses et dégager une marge sans appui extérieur pour être viable et continuer à offrir ses services. Il offre des services financiers à des personnes à revenus modestes qui n'ont pas accès ou difficilement accès au secteur financier formel. Par ailleurs, les clients des SFD ont besoin des services financiers pour, entre autre, sécuriser leurs disponibilités et mener principalement des activités génératrices de revenus.

Dans la Loi 2008-47, un Système Financier Décentralisé (SFD) est une institution dont l'objet principal est d'offrir des services financiers à des personnes qui n'ont généralement pas accès aux opérations des banques et établissements financiers tels que définis par la loi portant réglementation bancaire et habilitée aux termes de la présente loi à fournir ces prestations.

Par Services Financiers, il faut comprendre les opérations de collecte de dépôts, d'octroi de prêt d'argent et d'engagement par signature.

## **2. 1. Une vieille tradition dans le monde de la finance**

La finance solidaire est constituée d'un ensemble d'organisations de financement qui appliquent à la finance les principes de l'économie solidaire. Elle vise le maintien des liens sociaux par le développement de liens financiers.

Les pratiques de finances solidaires visent à instrumentaliser le crédit pour lutter contre les situations de chômage et de précarité. Les rapports dette-crédit et les relations créanciers-débiteurs ne sont pas simplement perçus au travers du prisme économique mais aussi comme un moyen de réintégration économique des personnes en situation de précarité ( Ferraton C , 2006).

Ce sont des pratiques qui se sont développées dans la première moitié du XIXe siècle à travers des organisations ouvrières relatives au crédit (Ferraton C , 2006). Les premiers modèles formels de cette finance solidaire ont vu le jour en Allemagne avec la caisse de crédit mutuel agricole de Raiffeisen d'un côté et la banque populaire de Schulze- Delitzsch de l'autre (Ferraton C , 2006).

La microfinance tire ses origines également de là mais son expansion et sa diversification a fait perdre de vue le lien commun que partagent encore aujourd'hui les organisations de la finance solidaire, « la lutte contre le chômage et la précarité » (Ferraton C, 2006). Pour la microfinance, ce lien commun tient pour la plupart, à la proximité du lieu de résidence. S'agissant des fonds éthiques, on peut distinguer trois générations reposant chacune sur des stratégies d'investissements différentes.

La première génération de fonds éthiques a émergé dans les années 1920. Ils ont été créés par des mouvements religieux et sur la base de critères d'exclusion de secteurs d'activité considérés comme contraire à la morale religieuse, aux bonnes mœurs ou à la santé publique : le tabac, l'alcool, la contraception, etc.

Cette approche est complétée dans les années 1970 par une vision militante de la finance, orientée contre la guerre du Viêt-Nam et le régime d'apartheid en Afrique du Sud, qui recommandait de ne plus investir dans ce pays, ainsi que dans les industries de l'armement. Les mouvements écologistes ont ajouté des préoccupations touchant à l'environnement, notamment par l'exclusion du nucléaire civil.

Dans les années 1980, la nouvelle génération d'investisseurs souhaitait améliorer la prise en compte par les entreprises des conséquences de leurs activités sur leur environnement. Cette seconde génération de fonds éthiques était fondée sur la notion de responsabilité sociale des entreprises. Les investisseurs ont diversifié leur approche en intégrant des critères rendant compte de problématiques aussi diverses que le développement des pays les plus pauvres et le comportement social et environnemental des entreprises. Les agences d'analyse et centres de recherche commencent à éclore (Bayard S. Pannier-Runacher A, 2002).

Enfin, la troisième génération de fonds date des années 1990. Elle correspond à la création des fonds socialement responsables ou fonds de développement durable. Ces fonds marquent une concrétisation du concept de développement durable qui s'est imposé sur la scène internationale lors de la conférence de Rio de 1992. Les univers d'investissement sont définis en recourant aux travaux des agences d'analyse sociale et environnementale. Ils visent une approche intégrée de la rentabilité financière et de la performance sociale et environnementale.

L'approche la plus large et qui tend à se développer repose sur la prise en compte des conséquences de l'activité des entreprises sur leurs parties prenantes. Cette approche générationnelle présente l'intérêt d'expliquer l'évolution du vocabulaire utilisé par les analystes. Éthique en début des années 1920, période qui correspondait à une approche religieuse essentiellement fondée sur des critères moraux, elle s'est élargie vers des termes que la finance internationale, les entreprises multinationales et les institutions financières se sont appropriées pour soigner leur image de marque. Ils renvoient à un comportement sociétal de l'entreprise ou à des pratiques visant le développement durable.



## 2.2. Renouer avec la finance solidaire et les fonds éthiques pour un développement socialement durable

Cette réorientation semble être la préoccupation de l'heure de la finance internationale. Selon C. Gendron et G. Bourque, (2003), l'expression finance socialement responsable regroupe :

- des fonds socialement responsables regroupant à la fois les fonds éthiques sélectionnés par application de filtres négatifs ou positifs et des pratiques d'activisme actionnarial (engagement, traduction de shareholder activism) ;
- des structures de capital développement se distinguant des sociétés de capital risque classiques par leur ancrage territorial important et par leur inscription dans le creux bancaire ;
- des structures de finance solidaire faisant ou non appel à l'épargne des ménages.

La finance solidaire est donc pour ces auteurs l'un des éléments composites de cet ensemble plus large. Ils la définissent comme un ensemble d'opérations financières visant à répondre à la difficulté pour les collectivités en déclin et les populations aux prises avec le cercle vicieux de la pauvreté, d'accéder au capital. (Servet J-M , 2006)

Le recours à ces dispositifs financiers est réapparu comme une alternative pour combler les effets négatifs produit par la financiarisation accrue de nos sociétés au cours de ces trois dernières décennies. Le fait que ce processus de financiarisation ait conduit à un processus d'exclusion d'une franche importante de la population aussi bien dans les pays en développement que dans les pays développés a relancé la question de la responsabilité sociale des institutions financières de façon générale. Ainsi dans le monde bancaire, il est de plus en plus question de s'inspirer des approches de la finance solidaire, en adoptant des politiques bancaires sociales d'où le concept souvent utilisé de finance sociale, définit par U. Reifner (2000) comme une forme de pratique bancaire socialement responsable dans lequel les fournisseurs de services financiers sont directement concernés par l'issue et les répercussions sociales de leurs produits financiers (Reifner U, 2000).

En revanche cette responsabilité semble aller de soi lorsque l'on s'intéresse à la finance solidaire ou aux organisations de microfinance.

### **3. Performance sociale versus performance financière des institutions de microfinance**

Un peu comme le mouvement général qui s'est manifesté pour responsabiliser les entreprises sur leur impact social et environnemental, le monde de la microfinance commence à élargir le cadre d'analyse des performances de ses institutions. En effet, de plus en plus de travaux cherchent à mesurer, au-delà des performances financières, les performances sociales des institutions de microfinance IMF. Ce cadre d'analyse nous rapproche, plus que le simple fait de se fixer un objectif de lutte contre la pauvreté, de la responsabilité sociale des institutions de microfinance. Selon la « Social Performance Task Force » (SPTF), l'organisation qui a en charge de coordonner les efforts de recherche sur la performance sociale dans le secteur de la microfinance, la performance sociale est la traduction effective dans la pratique de la mission sociale d'une institution de microfinance en lien avec des valeurs sociales communément acceptées qui fixent de servir un nombre croissant de personnes pauvres et exclues, d'améliorer la qualité et l'adaptation des services financiers, de créer des bénéfices pour les clients et d'améliorer la responsabilité sociale d'une IMF. Dans cette perspective, deux grandes catégories d'approches se complètent sur la mesure des performances sociales des institutions de microfinance IMF : les outils d'évaluation qui s'intéressent aux moyens que l'IMF se donne pour réaliser sa mission, ses intentions (on peut citer notamment l'outil SPI-CERISE), et, les outils d'évaluation d'impact (enquêtes de satisfaction, études de marché, études d'impacts, etc.) qui cherchent à mesurer les effets sur les clients et sur la communauté en générale. A côté de ces deux types d'outils se positionnent les agences de notation sociale qui empruntent à l'une ou l'autre mais s'appuient très largement sur les premiers.

#### **3-1- La performance sociale vers performance économique**

La performance économique de la microfinance est traitée dans la littérature consultée sous l'angle de la double viabilité économique et financière de l'institution de microfinance (IMF). Il est aussi question de la relation entre la performance sociale et la performance économique de l'IMF. Khandker (1998) distingue la viabilité économique de la viabilité financière de l'institution de microfinance (IMF). Comme le montre le tableau, ces deux types de viabilité peuvent être vus comme deux dimensions de la performance de la microfinance.

Tableau : Double viabilité financière et économique d'une institution de microfinance

TYPE DE VIABILITÉ	MOTS CLÉS, DÉFINITION	SOURCES
VIABILITÉ FINANCIÈRE	Capacité d'atteindre l'équilibre financier et de pouvoir financer la croissance. Caractéristique d'une IMF lorsque le taux d'intérêt chargé au client ou membre est équivalent ou supérieur au taux d'intérêt de rentabilité.	Boyé et al., 2006 : 187 Khandker, 1998
VIABILITÉ ÉCONOMIQUE	Capacité d'une IMF à être autonome sans contribution externe de type subvention ou financement à taux bonifié.	Khandker, 1998

Source : Nguyen, 2009

La viabilité financière de l'IMF n'est que la réponse à cette simple question. Boyé et al. (2006) définissent la viabilité financière comme le fait « d'atteindre l'équilibre financier et de pouvoir financer la croissance », ce qui revient à atteindre le seuil de rentabilité.

L'IMF peut disposer de plusieurs sources de revenus par la perception des intérêts sur les microcrédits accordés, par la facturation des frais de commissions lors de l'octroi des prêts, par les commissions sur certains services complémentaires et par la réception de subventions.

Quant aux coûts opérationnels de l'IMF, ils incluent les salaires et charges sociales, les frais locatifs, les frais de transport, les dépenses en formation, les intérêts sur les prêts accordés à l'IMF, les intérêts accordés sur l'épargne des clients et les pertes dues aux prêts non remboursés. Donc, si la différence entre ces deux composantes (revenus moins dépenses) est égale à zéro, l'équilibre financier est atteint.

Khandker (1998) adopte un autre point de vue au sujet de la viabilité financière. Selon cet auteur, une IMF est financièrement viable lorsque le taux d'intérêt chargé au client ou membre est équivalent ou supérieur au taux d'intérêt de rentabilité.

La viabilité économique pour Khandker est la capacité d'une IMF à être autonome sans contribution externe de type subvention ou financement à taux bonifié<sup>2</sup>. Ainsi Khandker a analysé le cas de la Grameen Bank et de la Bangladesh Rural Advancement Committee (BRAC) sur la période de 1990 à 1994, pour constater qu'aucun des deux institutions n'était économiquement viable bien que les deux étaient financièrement viables. Toutes deux dépendaient largement des subsides et pour être en mesure d'atteindre l'autonomie, la Grameen Bank aurait dû augmenter son taux d'intérêt moyen de 16,6% à 22,3% alors que dans le cas de la BRAC, cette augmentation aurait été de 20,8% à 42,5%. Cette différence marquée provient du fait que la BRAC offre davantage de programmes de formation et d'apprentissage haussant ainsi ses coûts opérationnels (Geneviève N, 18 juillet 2000).

### 3 2- La triple performance de la microfinance

La relation de compromis entre les objectifs de performance a été explorée par Zeller et Meyer dans leur livre intitulé *The Triangle of microfinance* (2002). Leur modèle porte sur les relations entre la performance économique et deux pôles de la performance sociale. Les deux pôles sont la portée sociale d'une IMF qui définit par son étendue géographique ainsi que par le nombre de personnes touchées (Boyé et Hajdenberg (2006) et la profondeur sociale (Cette dimension de l'impact social d'une IMF est indéniablement la plus importante des deux puisqu'elle réfère, comme nous le verrons dans les points suivants, à la qualité du service rendu, la nature de la population cible, l'adéquation des services offerts avec les besoins des bénéficiaires et l'amélioration effective des conditions de vie des bénéficiaires).

Les auteurs Zeller et Meyer (2002) mentionnent que les objectifs de performance peuvent être complémentaires. Ainsi, une meilleure viabilité économique-financière accroît la crédibilité et la stabilité de l'IMF ce qui a pour conséquence d'attirer davantage de membres et donc, d'augmenter la portée sociale. Par le même principe, cette viabilité accrue permettrait d'offrir de meilleurs services et d'atteindre une clientèle plus pauvre puisque l'IMF est financièrement plus solide. Donc une augmentation de la profondeur sociale. Une amélioration globale de la performance sur les trois pôles (portée sociale, profondeur sociale et viabilité économique) ouvre la porte à de nouvelles sources de financement comme les fonds en capital-risque qui permettent de nouveau, de réinvestir en portée et en profondeur. (BOYÉ, Sébastien, Jérémy HAJDENBERG et Christine POURSAT, 2006).

---

<sup>2</sup>Financement à taux d'intérêt moins élevé accordé à l'IMF qui emprunte pour financer ses propres activités de microfinance.

Bien que la rentabilité soit importante pour assurer la pérennité des institutions, elle peut malheureusement être atteinte au détriment des deux autres objectifs sociaux : portée sociale et profondeur sociale. Cette situation reviendrait à dire que l'IMF évolue progressivement vers un statut de banque traditionnelle. En sens inverse, l'IMF qui concentre ses activités sur la qualité de son portefeuille pour objectif d'atteindre les plus pauvres des plus pauvres risque de le faire au détriment de sa viabilité financière et ainsi, dépendre constamment des subventions. Zeller et Meyer (2002) ont d'ailleurs noté cette relation croissante entre l'indice de dépendance à l'égard des subventions et la profondeur de l'impact. À mesure que l'IMF rejoignait une clientèle pauvre, son IDS<sup>3</sup> augmentait, signifiant qu'elle devrait augmenter de plus en plus son taux d'intérêt pour être totalement autonome financièrement. De la même façon, les auteurs nous rappellent qu'une politique trop agressive vers la portée peut engendrer une crise de croissance et une perte de contrôle de la situation financière de l'institution de microfinance. Enfin, si la priorité est orientée vers la portée, celle-ci peut être atteinte en limitant le plus possible les services non financiers et en diminuant les critères de sélection ce qui aurait pour conséquence de diminuer à la fois la viabilité économique-financière et la profondeur de l'impact social de l'IMF.

L'IMF cherche à atteindre une clientèle sous le seuil de pauvreté et idéalement, celle vivant dans la tranche inférieure de cette catégorie. Toute fois, Boyé et al. (2006) ainsi que Hulme et Mosley (1996) s'entendent pour dire que la microfinance n'est pas encore adaptée pour atteindre cette tranche de la population, les plus pauvres des plus pauvres, car il manque à ces derniers un minimum de stabilité nécessaire pour que le recours à des services financiers soit possible et pertinent. Ainsi, Soulamane (2005) distingue deux catégories d'IMF : celles qui visent les plus riches des plus pauvres et celles qui visent les plus pauvres des plus pauvres. Cette auteure soutient, contrairement aux auteurs précédents, que certaines IMF sont en mesure d'atteindre avec succès les pauvres bien que ces institutions soient davantage dépendantes des subventions, mettent plus de temps à atteindre un niveau décent d'autonomie et ont des coûts d'opération plus élevés par dollar prêté. En effet, la taille des prêts accordés diminue l'impact des économies d'échelle et le suivi régulier des bénéficiaires pouvant se faire de façon hebdomadaire augmente le coût des opérations d'une IMF. Toutefois, l'IMF peut avoir accès à des subventions ou encore à des prêts à taux préférentiels ou à taux bonifiés. Les théoriciens et praticiens s'entendent donc sur ce point : les subventions sont

---

<sup>3</sup>subsidy dependence index : IDS

nécessaires au démarrage et à soutenir la croissance d'une IMF (Gibbons et Meehan, 2003; Sousa-Shields et Frankiewicz, 2004; Maanen, 2005; Boyé, Hajdenberg et al., 2006).

#### **4. Performance sociale convers performance environnementale**

Jusqu'à maintenant, la littérature portant sur la microfinance abordait des notions telles l'impact social sur les bénéficiaires ou la communauté locale, la viabilité des IMF (organisationnelle, institutionnelle mais aussi économique et financière) ou les différents modèles de déploiement. Une partie de la littérature récente sur la microfinance vient compléter le triangle du triple performance, par des questions touchant un troisième pôle de la triple performance : la performance environnementale.

##### **4.1. Impact environnemental des micro-entreprises**

La déplétion progressive des ressources naturelles réduit la capacité des micro-entreprises à dégager un bénéfice car l'effet de rareté augmente le prix des matières premières (HALL, Joan C. Abhishek LAL, 2006). Ces auteurs profitent de l'enjeu environnemental pour amener la microfinance sur le terrain des opportunités. Elles proposent d'intégrer la problématique environnementale dans l'activité économique ce qui rejoint l'interrelation entre les pôles économique et environnemental de la triple performance. Comme le phénomène d'une industrie verte existe déjà dans les pays industrialisés, Hall et Lal propose d'encourager le développement de micro-entreprises se dédiant aux recyclages ou à la récupération des déchets (HALL, Joan C. Abhishek LAL, 2006). Les micro-entreprises appuyées par la microfinance ont également la possibilité d'intégrer des matières premières respectueuses pour l'environnement comme les fertilisants naturels, des semences organiques ou de la teinture naturelle.

Dans une version qui permet une réduction des coûts, la simple application du principe recyclage-réutilisation-réduction dans le mode de fonctionnement des IMF et des micro-entreprises qu'elles financent aurait un effet positif sur l'environnement et permettrait également à ces organisations de réduire leur coût d'opération.

#### 4.2. Performance environnementale et performance sociale

Hall et Lal (2006) ajoute un nécessaire volet éducatif à la microfinance sous l'angle de la performance environnementale, dont la responsabilité incomberait davantage aux IMF.

Un certain nombre d'IMF considèrent aujourd'hui que tenir compte de la problématique du changement climatique et de la préservation de l'environnement fait partie intégrante de leur mission sociale. L'outil SPI<sup>4</sup> comprend un module permettant aux IMF utilisatrices de l'outil d'évaluer leur performance environnementale. Ce module reprend les quatre dimensions du Green Index<sup>5</sup> (Leadership et changement climatique, Secteurs de l'efficacité énergétique, Marchés et investissements, et Environnement), développé par l'Action Group « environnement » de la Plateforme Européenne de la Microfinance. Contrairement à l'index de transparence, qui est intégré dans le questionnaire de base du SPI4, ce module environnemental est optionnel : seules les IMF qui choisissent de le compléter obtiendront un score sur une septième dimension dédiée à la performance environnementale (Mathilde B, 2019).

Globalement, les IMF évaluant leur performance environnementale font preuve de meilleures pratiques de gestion de la performance sociale et les plus investies en termes de gestion de la performance sociale qui se préoccupent de leur performance environnementale.

---

<sup>4</sup>Le SPI 4 est la dernière version de l'outil d'évaluation de performance sociale, appelée « Social Performance Indicators ». Le SPI a été lancé en 2002 Il est né d'une initiative de la fondation Argidius, et est administré par le groupe CERISE. Il a pour objectif de développer un cadre conceptuel pour définir la performance sociale dans le secteur des Institutions de Microfinance.

<sup>5</sup><https://dualcitizeninc.com/global-green-economy-index/economic-environmental-indicators.php?id=92>

## Conclusion

Nous constatons une grande variété de définitions du concept de performance, mais la plupart d'entre elles donnent une importance au volet économique ou financier. La performance est un concept utilisé dans plusieurs domaines. Elle est devenue centrale en microfinance dans un environnement où la concurrence est exacerbée, les sources de financement rares, les législations contraignantes et les comportements opportunistes des différentes parties prenantes de plus en plus présents.

L'intérêt porté à la performance sociale par l'industrie de la microfinance dans le monde n'est pas pour étonner. Il reflète tout naturellement la philosophie originelle du microcrédit laquelle, plus qu'offrir des services financiers, visait d'abord à aider les couches de la population les plus démunies à accéder à des ressources financières et à des prestations non financières de nature à leur permettre d'accroître leurs revenus et améliorer leurs conditions de vie.

L'avenir des démarches d'évaluation de la responsabilité sociétale des institutions de microfinance reste encore à écrire. Il est donc encore trop tôt pour imaginer ce que sera l'avenir des démarches en matière de responsabilité sociétale. L'économie sociale et solidaire face à ses responsabilités Pour certains analystes très en amont, ces démarches s'inscrivent dans une nouvelle phase d'adaptation du capitalisme sachant récupérer la contestation des mouvements citoyens (Boltanski et Chiapello, 1999), mais peu à même de transformer en profondeur la réalité. Pour d'autres, au contraire, il s'agit d'un levier puissant, capable d'engendrer de nouvelles formes de régulation plus contractuelles permettant d'infléchir le cours de la mondialisation. Donc l'objectif est devenu aujourd'hui une nécessité pour les institutions de microfinance qui intègrent désormais la satisfaction des besoins de leurs clients dans leur mission sociale. Être socialement responsable envers ses clients consiste pour une IMF à évaluer l'accomplissement des objectifs sociaux qu'elle s'est fixées. Ceux-ci varient naturellement d'une IMF à une autre. Ils concernent aussi bien la réduction de la pauvreté que la création d'emploi, la protection des clients que le développement d'entreprises. Dans le cadre de l'évaluation de la performance sociale des entreprises et des institutions de microfinance, il a fallu élaborer des outils de mesure performants et efficaces, qui permettent d'évaluer les Entreprises dans le respect de leurs missions. Il s'agit entre autres du SPI4,



MIMOSA<sup>6</sup>, Factsheet<sup>7</sup>. Ces outils sont mis à la disposition des institutions de Microfinance soucieuses afin qu'elles soient en phase avec les attentes des populations qu'elles desservent, de jouer le rôle social attendu d'elles, d'évaluer objectivement la manière dont elles mènent leur mission.

Durant toute notre recherche, la problématique du développement et l'instauration d'une justice sociale ont toujours été des préoccupations majeures.

---

<sup>6</sup>MIMOSA (Micro Finance Index of Market Outreach and Saturation). C'est un outil parrainé par la fondation PlaNet Finance et qui entre dans le cadre de l'évaluation de la capacité et de la pénétration de marché. Il a été conçu pour permettre et faciliter l'inclusion financière.

<sup>7</sup>Le factsheet est un outil d'évaluation de la performance financière. Il est destiné aux organisations de microfinance ainsi qu'aux microassurances. Il permet de traiter les données chiffrées des performances financières de ces organisations. Il a été développé par la BRS (Belgian Raiffeisen Foundation) en collaboration avec ADA (Appui au développement autonome) et Incofin.

**Bibliographie**

**ACQUIER A. ET GOND J**(2005). « *Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise* ». (Re) Lecture et analyse d'un ouvrage fondateur, XIVème Conférence internationale de management stratégique, Pays de la Loire, Angers. P : 93.

**Bayard S. Pannier-Runacher A** (2002), « *Rapport d'enquête sur la finance socialement responsable et la finance solidaire* », Inspection Générale des finances n°2001-M-044-01, France, Paris, Annexe 1 – p: 2.

**BODET, C. LAMARCHE T**(2007). « *La responsabilité sociale des entreprises comme innovation institutionnelle* ». Une lecture régulationniste, N° 1.P : 126.

**BOYÉ S. Jérémy H. Christine P** (2006). « *Le guide de la microfinance : Microcrédit et épargne pour le développement* », Paris, France, Édition d'Organisation, p : 304.

**Ferraton C** (2006), « *Finance solidaire* », Dictionnaire de l'autre économie, J-L. Laville et A.D. Cattani, dir., 2006, Desclée de Brouwer, pp.419-427.

**FREDERICK, W. DAVIS, K. POET, J** (1988). « *Business and society corporate strategy*», public policy, ethics, Mc Graw Hill. 6th Ed. P: 21.

**Gendron C. Bourque G** (2003), « *Une finance responsable à l'heure de la mondialisation* », L'économie politique, n° 18, mai, pp.50-61.

**Geneviève N** (18 juillet 2000) « *BRAC, une expérience d'approche intégrée de la microfinance* » potail finDiv BIM n° 79 - New Delhi, India, p : 23.

**HALL, Joan C. Abhishek LAL** (2006). « *How MFIs and their Clients Can Have a Positive Impact on the Environment* », États-Unis, Green Microfinance, p.13.

**Howard B.** « *Social Responsibilities of the Businessman*», New York, Harper, Brothers, 1953, p. 6.

**Postel N. Sobel R** (2011). « *Le capitalisme n'est pas soluble dans les parties prenantes* ». Villeneuve d'Ascq: Presses Universitaires du Septentrion version 1 - Bibliographie 506 (Eds.), p. 381.

**Postel, D. Cazal, F**(2011).« *La responsabilité sociale de l'entreprise. Nouvelle régulation du capitalisme* ». Villeneuve d'Ascq: Presses Universitaires du Septentrion, Chavyversion 1 - Bibliographie 506 (Eds.), p :399.

**Quairel, F. et Auberger, M** (2004), « *Management responsable et PME : une relecture du concept de responsabilité sociétale de l'entreprise* », Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, n° 211-212, pp. 111- 126.

**Reifner U** (2000), « *La finance sociale : des produits au service du développement communautaire et local* », INAISE, C.L.Mayer, Paris, pp.200-217.

**Rubinstein M**(2006). « *Le développement de la responsabilité sociale de l'entreprise : une analyse en termes d'isomorphisme institutionnel* », Revue d'économie industrielle, n° 113, 1<sup>o</sup> trimestre.

**Servet J-M** (2006). « *Les banquiers aux pieds nus, la microfinance* », Editions Odile Jacob, Paris, pp.38-39.

**Impact de l'E-Banking sur la performance des établissements  
bancaires**

**Impact of E-Banking on the performance of banking institutions**

**Jaride Chama**

Doctorante à l'Université Abdemalek Essaâdi

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales de Tétouan, Maroc.

Laboratoire de Recherche Problèmes Contemporains Politiques Economiques Juridiques et  
Sociaux.

cjaride@uae.ac.ma

**Taqi Ahmed**

Professeur à l'Université Abdemalek Essaâdi

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales de Tétouan, Maroc.

Laboratoire de Recherche Problèmes Contemporains Politiques Economiques Juridiques et  
Sociaux.

ataqi@uae.ac.ma

**Résumé :**

Les systèmes financiers du monde entier ont dû faire des améliorations technologiques pour réduire les coûts, gérer la relation client et améliorer les performances. De tous les outils disponibles pour atteindre ces objectifs, les services bancaires électroniques ont été les plus largement mis en œuvre. L'E-Banking dans le secteur bancaire peut être un moteur de performance dans ce nouvel environnement en termes de fourniture de solutions pour la survie de la banque dans l'avenir. Comment la relation client est gérée au sein du secteur bancaire dans un contexte de digitalisation fortement concurrentiel ? Et quels sont les impacts de l'E-Banking sur la performance des établissements bancaires ? Ce travail tente de répondre à ces questions en fournissant une vue d'ensemble sur l'état de l'art dans ce domaine. Les résultats montrent que plusieurs chercheurs ont défini l'E-Banking selon différents aspects mais ont confirmé que son intégration dans tous les canaux de communication est essentielle à la performance des établissements bancaires en termes d'amélioration de la gestion de la relation client, de réduction des charges d'exploitation et d'évolution des profits.

**Mots clés:**

*E-Banking; Performance; Gestion de la relation client; Charges d'exploitation; Profits.*

**Abstract:**

Financial systems around the world have made technological improvements to reduce costs, manage customer relationships and improve performance. Of all the tools available to achieve these goals, electronic banking has been the most widely implemented. E-Banking in banking sector can be a performance driver in this new environment in terms of providing solutions for bank's survival in the future. How is managed customer relationship within the banking sector in a highly competitive digitalization context? And what are the impacts of E-Banking on the performance of banking institutions? This work attempts to answer these questions by providing an overview of the state of the art in this field. The results show that several researchers have defined E-Banking according to different aspects but they confirmed that its integration into all communication channels is essential to the performance of banking establishments in terms of improving customer relationship management, reducing operating costs and increasing profits.

**Keywords:**

*E-Banking, Performance; Customer relationship management; Operating costs; Profits.*

## **INTRODUCTION**

La volatilité du marché causée par les bouleversements économiques mondiaux et les turbulences croissantes auxquelles le secteur financier mondial est confronté exposent les institutions financières partout dans le monde à un environnement fortement concurrentiel et profondément difficile (Al-Shamali et al., 2012).

Dans ce contexte, la gestion de la relation client apparaît comme une évolution du marketing relationnel dont l'objectif est d'améliorer la satisfaction des clients et d'augmenter leur cycle de vie.

Ces dernières années, la combinaison de ce concept avec les services électroniques, qui font partie intégrante de la vie humaine moderne, a formé un concept de gestion de la relation client dans les services bancaires électroniques appelé E-Banking.

L'application des nouvelles technologies de l'information et de la communication aux services bancaires a apporté de grands changements au sein des établissements bancaires.

(Aliyu et al., 2014) soulignent que les services bancaires électroniques sont devenus un domaine d'attention majeur parmi les chercheurs et les directeurs des banques en raison de leur fort impact sur la performance des entreprises, la rentabilité et la prestation de services à la clientèle. De nombreuses études suggèrent que le secteur bancaire devrait être mis à jour avec une nouvelle technologie bancaire électronique appropriée (Sarker et al., 2015).

Dans cet article, nous allons passer en revue brièvement les différents aspects de l'E-Banking avant d'aborder son impact en termes de performance économique et financière dans un environnement hautement concurrentiel. L'objectif est d'identifier les points de performance de l'E-Banking au sein des banques commerciales.

### **1. PRÉSENTATION DE L'E-BANKING**

En raison de la croissance rapide des technologies de l'information auprès des particuliers, le secteur bancaire a développé l'utilisation des services bancaires électroniques appelés également E-Banking comme outil pour créer de la valeur aux clients et aux établissements bancaires.

Les premiers services bancaires en ligne utilisant Internet ont été créés en 1994 par la Stanford Federal Credit Union (SFCU) pour ensuite se propager partout dans le monde (Asad et al., 2016).

(Al-Somali et al., 2009) expliquent que plusieurs établissements bancaires utilisent les technologies électroniques pour fournir à leurs clients la possibilité d'effectuer des opérations transactionnelles et de communiquer avec leurs banques.

(Sivaraks et al., 2011) définissent l'E-Banking comme faisant partie intégrante de la distribution et du marketing, il élargit les techniques traditionnelles bancaires en intégrant les technologies des nouveaux canaux électroniques, tels que le Web, le sans fil et les technologies vocales dans la stratégie globale d'une entreprise.

Les services bancaires électroniques correspondent à l'utilisation de la technologie informatique pour fournir de meilleurs services aux clients et aider au développement des pratiques bancaires (Ling et al., 2016).

L'E-Banking comprend plusieurs technologies et canaux électroniques, tels que les téléphones mobiles, les centres de relation client, les livres services bancaires et les systèmes de réponse vocales qui permettent aux entreprises de gérer les interactions avec les clients (Sivaraks et al., 2011).

Selon (Aliyu et al., 2014; Santouridis et Kyritsi, 2014), l'E-Banking est un canal de transactions bancaires relativement nouveau qui offre à ses utilisateurs un accès 24 heures sur 24 aux services bancaires, une réduction du temps, un accès direct dans le monde entier, une baisse des coûts et une réduction de l'anxiété dû au transport d'argent. L'E-Banking est donc une option plus flexible qui permet aux clients d'économiser leur temps, leurs efforts et leur argent.

## **2. PERFORMANCE DES BANQUES À TRAVERS L'E-BANKING**

Avec l'exponentiel accroissement du E-Commerce dans le monde entier et plus particulièrement de l'E-Banking au sein du secteur financier, une grande partie des établissements bancaires fournissent aujourd'hui à leurs clients un accès à la plupart de leurs services via un canal électronique. Il semble donc tout à fait légitime de se poser des questions

quant à la performance financière et économique des établissements bancaires suite à l'adoption de l'E-Banking.

La littérature regorge d'études relatives à l'analyse de plusieurs ratios considérés comme outils d'examen de la situation financière et de la performance économique des banques. Des indicateurs tels que celui du retour sur investissement, du total dépôts, des crédits distribués, de l'épargne collectée ou encore le produit net bancaire ont été utilisés et analysés afin de déterminer la performance des banques face à leurs concurrents.

Cependant, malgré que les auteurs divergent en terme de ratios adoptés pour mesurer la performance, plusieurs d'entre eux convergent quant aux différents éléments clés dégagés de cette performance au sein des établissements bancaires (Sarker et al., 2015; Uyen Le, 2015).

A ce titre nous citons les éléments les plus marquants dans la littérature existante, à savoir l'amélioration de la satisfaction et de la gestion de la relation client, la réduction des coûts d'exploitation et l'évolution des profits.

## **2.1 Amélioration de la gestion de la relation client**

Le rôle des nouvelles technologies dans la satisfaction, la fidélisation de la clientèle et la gestion de la relation d'une manière générale a été confirmé par plusieurs auteurs (Aliyu et al., 2014; Al-Somali et al., 2009; Baabdullah et al., 2018; Bhat et Darzi, 2016 ; Chen, 2012; Cheng et al., 2013; Ling et al., 2016 ; Sivaraks et al., 2011).

Pour les industries de services tel que les établissements bancaires, la gestion de la relation client est un moyen important pour créer des relations durables avec les clients afin d'obtenir plus d'avantages commerciaux. En ce sens, (Asad et al., 2016) ont effectués une recherche qui tente d'étudier les facteurs clés affectant la satisfaction des clients dans le système bancaire via Internet pour établir les priorités de ces facteurs en fonction des relations de cause à effet.

La gestion de la relation client représente un processus de gestion de l'ensemble de la relation entre une entreprise et ses clients, avec tous ses différents points de contacts, processus interactifs et éléments de communication (Nyadzayo et Khajehzadeh, 2016). L'objectif est de persuader les clients d'acheter des produits et services bancaires, de susciter un sentiment de fidélité et de maintenir des interactions financières constantes (Rezghi Rostami et al., 2014).



Aujourd'hui, l'E-Banking a fortement modifié cette gestion de la relation entre le client et sa banque dans un contexte hautement concurrentiel marqué par une forte digitalisation.

Selon (Liébana-Cabanillas et al., 2013), la banque électronique est devenue le principal canal alternatif à la banque traditionnelle car elle présente de nombreux avantages pour les clients tel que la commodité, l'accès partout dans le monde, la disponibilité, le gain de coût et de temps, la transparence de l'information, la possibilité de comparaison et l'innovation financière. Ainsi, la banque électronique est devenue un service permettant de gagner la satisfaction et la fidélité de la clientèle et d'établir des relations clients plus étroites, rencontrant ainsi les attentes des utilisateurs (Chen, 2012; Liébana et al., 2013; Ling et al., 2016).

(Al-Somali et al., 2009) affirment que ce qui attire les clients vers les services bancaires électroniques sont la disponibilité, la facilité des transactions, l'évitement des files d'attente et des heures contraignantes d'ouverture des agences.

Il est à noter que de nombreuses banques ont tendance à attirer davantage de clients par le biais des sites Web et des applications mobiles mis en place. De plus, les services bancaires électroniques offrent aux banques la possibilité de découvrir les besoins des clients pour conquérir et fidéliser la clientèle qui était auparavant inaccessible. L'E-Banking fournit également un contexte pour cocréer des produits et des services en vue de la création de valeur. Il facilite aussi l'accès à des données massives relatives aux points de vues, aux opinions et aux sentiments des clients (Hamidi et Safareeyeh, 2019).

Le secteur bancaire estime donc qu'en adoptant de nouvelles technologies, les banques seront en mesure d'améliorer le niveau de la prestation de service et de se rapprocher davantage de leurs clients (Sarker et al., 2015).

(Hamidi et Safareeyeh, 2019) déclarent que cette nouvelle ère de l'E-Banking est en fait une nouvelle opportunité pour les organisations commerciales afin de gérer la création de relations avec les consommateurs en ligne, en utilisant les canaux qu'ils ont choisis, et de rester en contact avec eux, pendant qu'ils travaillent ou voyageant.

Ainsi, les résultats relationnels les plus courants dans les études précédentes relatives à la gestion de la relation client via l'E-Banking sont la satisfaction et la fidélité de la clientèle, la

volonté de recommander et la compétitivité des établissements bancaires (Sivaraks et al., 2011).

Cette innovation technologique devient donc un moyen efficace pour augmenter le niveau de la qualité de service, faire face à la concurrence sur le marché, améliorer la gestion de la relation client en renforçant la satisfaction et la fidélité de la clientèle et par conséquent augmenter la performance financière et économique des établissements bancaires.

## **2.2 Réduction des charges d'exploitation**

Selon (Kirakosyan et Dăniăiață, 2014), la vitesse de croissance de la technologie a eu plus d'influence sur l'évolution du secteur bancaire que sur d'autres secteurs.

En ce sens, il a clairement été démontré par de nombreux chercheurs que l'E-Banking a un impact positif significatif sur la réduction des coûts liés à l'exploitation (Ling et al., 2016). En effet, Les banques s'attendent à ce que la mise en place de l'E-Banking participe à la réduction des dépenses d'exploitation en raison de la baisse de l'effectif nécessaire à l'exécution des opérations étant donné que les clients les effectueront eux même à travers des canaux électroniques.

A ce titre, (Hernando et Nieto, 2007) ont effectué une étude longitudinale afin d'identifier et d'estimer l'impact de l'adoption de l'E-Banking sur la performance financière en utilisant un échantillon de 72 banques commerciales opérant en Espagne sur une période allant de 1994 à 2002. Les auteurs ont constaté que généralement les dépenses d'exploitation augmentent après l'adoption des services bancaires électroniques, puis diminuent progressivement avec le temps. Les résultats de cette étude soulignent que la rentabilité devient significative un an et demi à trois ans après l'adoption des canaux électroniques. En effet, (Hernando et Nieto, 2007) expliquent que les coûts liés à la mise en place de l'E-Banking augmentent lors de l'installation de ce service, notamment les coûts de la mise en place du centre d'appel qui prend en charge les clients ou encore les salaires moyens qui deviennent plus élevés au sein des banques en vue de recruter un personnel qualifié capable de gérer un système de livraison plus sophistiqué.

L'étude menée par (Yang et al., 2018) au sein du secteur bancaire chinois a examiné les performances des banques chinoises après l'adoption complète du système de l'E-banking, en

particulier en termes de profits et de coûts engagés. A ce titre, Les rapport et les données financières de cinq banques de la place ont été examinés pour l'analyse de la problématique. L'étude a révélé que l'E-banking pourrait améliorer la performance des banques chinoises et que l'un des principaux avantages qu'il procure est la réduction des coûts d'exploitation.

L'objectif du travail de (Sumra et al., 2011) a également été d'examiner l'impact de l'E-Banking sur la rentabilité et la performance des établissements bancaires. L'étude a porté sur douze banques pakistanaises et les résultats dégagés ont rejoint ceux des auteurs précédemment cités. (Sumra et al., 2011) ont démontré que l'E-Banking a augmenté la rentabilité des banques en leur permettant, en plus de la satisfaction et de la fidélisation de leurs clientèles, de couvrir leurs coûts d'exploitation et de réaliser plus de bénéfices.

Ainsi la littérature existante confirme une relation positive entre l'adoption des services bancaires électroniques et la rentabilité des banques mais il est à noter que cet effet n'est pas instantané et qu'il s'exprime graduellement. Il existe donc un décalage entre la mise en place des services de l'E-Banking et leur impact en terme de réduction des coûts. Au cours de ce décalage, les banques peuvent connaître une baisse de leurs bénéfices en raison du coût souvent élevé de l'investissement initial pour l'installation d'un nouveau système de distribution électronique.

### **2.3 Evolution des profits**

Les innovations technologiques sont l'un des moyens les plus efficaces pour augmenter le niveau de la qualité de service afin de satisfaire au mieux les besoins de la clientèle. Grâce à la technologie de pointe et à l'innovation dans les secteurs financiers et bancaires, les services bancaires par électroniques sont devenus plus familiers aux clients des banques traditionnelles (Ling et al., 2016).

En effet, avec les progrès technologiques et la numérisation des processus commerciaux dans le secteur des services financiers, les environnements physiques et virtuels ont rapidement convergé. Cette transformation numérique du secteur financier a entraîné l'apparition de nouveaux modèles et processus commerciaux mais également la création de nouveaux produits et services (Jünger et Mietzner, 2019).

Plusieurs auteurs soulignent que les canaux de communication et d'interaction électroniques augmentent les revenus des banques commerciales. A ce titre, (Yang et al., 2018) expliquent que l'E-Banking est une plateforme permettant aux banques d'étendre leurs fonctions à travers la commercialisation des services et produits bancaires en atteignant à tout moment des clients situés dans plusieurs emplacements géographiques.

De plus, (Asad et al., 2016) expliquent que les clients très satisfaits utilisant la banque en ligne sont environ 39% plus susceptibles d'acheter des produits et services supplémentaires auprès de leurs banques.

Ainsi, l'E-Banking est un ensemble de supports électroniques permettant d'être constamment en contact avec la clientèle. Ces supports offrent le plus souvent aux consommateurs la possibilité d'acquérir une panoplie de produits et services bancaires en ligne (moyens de paiements, opérations de courtage, demandes de crédits...), d'une manière facile et rapide, sans avoir à se déplacer jusqu'aux agences traditionnelles pour le faire.

En ce sens, l'étude longitudinale faite par (Uyen Le, 2015) a eu pour principal objectif d'évaluer l'impact de la banque électronique sur la performance des banques au Vietnam sur une période allant de 2009 à 2014. Ce travail a révélé des conséquences positives sur l'évolution des profits bancaires. En effet, les résultats ont montré que l'E-Banking a un impact positif sur la rentabilité des banques à travers notamment l'augmentation des revenus liés aux activités de services. Cependant, les auteurs ont signalé que les niveaux d'impact ont un décalage de plus de trois ans entre la mise en place du service et l'amélioration des profits observée.

Par conséquent, les canaux numériques ne sont plus simplement une alternative ou un moyen moins cher d'interagir avec les clients. Ils représentent plutôt une part importante en constante augmentation des activités des clients de détail dans les banques du monde entier (Jünger et Mietzner, 2019).

### **3. IMPLICATIONS SCIENTIFIQUES ET MANAGERIALES**

Cet article met en évidence la relation positive entre l'E-Banking et la performance des établissements bancaires. Il analyse l'impact de l'adoption de l'E-Banking sur la réduction des coûts d'exploitation, l'amélioration des profits et la satisfaction en termes de gestion de la

relation client et souligne que plusieurs travaux antérieurs indiquent que cet impact prend du temps pour apparaître.

Cette étude est importante pour que les banques maintiennent leurs systèmes de l'E-Banking. Pour les établissements bancaires qui n'ont toujours pas suffisamment intégré ces canaux digitaux, ils doivent développer ces services afin de maintenir leur performance sur un marché hautement compétitif. Pour ce faire, nous recommandons aux banques de maintenir leurs innovations financières et de veiller à ce que leurs canaux de l'E-Banking soient performants, faciles à adopter et sécurisés avec le moins de risques possible pour les utilisateurs. Elles doivent également promouvoir et faire connaître ces services auprès de leurs clientèles existantes et potentielles.

## CONCLUSION

Traditionnellement, les produits et services financiers ont été distribués via des agences bancaires en raison de leur proximité avec les clients, du grand nombre de services qu'ils fournissent et de la valeur ajoutée que les clients reçoivent auprès des agences physiques.

Aujourd'hui, il y a de bonnes raisons de penser que les services de l'E-Banking se répandront rapidement et auront un impact important sur les performances des banques (Uyen Le, 2015). Ils se sont imposés comme une référence stratégique pour obtenir une efficacité, un contrôle des opérations et une réduction des coûts en remplaçant les méthodes traditionnelles à forte intensité de main-d'œuvre par des processus automatisés, ce qui permet d'augmenter la productivité et la rentabilité (Asad et al., 2016).

Ainsi, les services bancaires électroniques aident les banques à conserver leurs clients existants, à améliorer la satisfaction de la clientèle, à augmenter la part de marché des banques, à réduire les coûts administratifs et opérationnels au sein des points de ventes et, plus important encore, à améliorer la performance et la position concurrentielle des établissements bancaires.

L'objectif principal des établissements bancaires en fournissant toutes ces nouvelles technologies est de maintenir un niveau élevé de fidélité des clients, ce qui augmenterait leur avantage concurrentiel durable et, éventuellement, leur performance économique et

financière. C'est pour ces raisons que la mise en place des services bancaires électroniques en faveur des clients a été considérée comme un succès stratégique par de nombreux auteurs dans la littérature existante (Liébana-Cabanillas et al., 2013).

Les systèmes bancaires traditionnels doivent donc passer progressivement à des systèmes bancaires électroniques (Sarker et al., 2015) et les banques doivent tenir compte de l'E-Banking dans le cadre de leurs actions stratégiques (Aliyu et al., 2014) pour augmenter leur performance et attirer plus de clients.

Cependant, les clients peuvent facilement consulter d'autres support bancaires électroniques qui proposent des services ou des produits similaires étant donné qu'ils peuvent parcourir les canaux électroniques établis par d'autres établissements bancaires. Cela signifie que la fidélisation de la clientèle ne serait plus une tâche facile (Hamidi et Safareeyeh, 2019). En ce sens, l'E-Banking doit-il être utilisé comme un complément ou comme un substitut aux banques traditionnelles physiques ? et le choix final du canal bancaire de communication ne doit-il pas revenir au client ?

### *Références*

- Aliyu, A.A., Rosmain, T., Takala, J., 2014. Online Banking and Customer Service Delivery in Malaysia: Data Screening and Preliminary Findings. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2nd International Conference on Innovation, Management and Technology Research 129, 562–570. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.714>
- Al-Shamali, S., Nwankwo, S., Gbadamosi, A., 2012. CRM in the Banking Sector: Framework and Application. *International Journal of Customer Relationship Marketing and Management* 3, 40–49. <https://doi.org/10.4018/jcrmm.2012100104>
- Al-Somali, S.A., Gholami, R., Clegg, B., 2009. An investigation into the acceptance of online banking in Saudi Arabia. *Technovation* 29, 130–141. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2008.07.004>

- Asad, M.M., Mohajerani, N.S., Nourseresh, M., 2016. Prioritizing Factors Affecting Customer Satisfaction in the Internet Banking System Based on Cause and Effect Relationships. *Procedia Economics and Finance*, 1st International Conference on Applied Economics and Business 36, 210–219. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30032-6](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30032-6)
- Baabdullah, A.M., Alalwan, A.A., Rana, N.P., Kizgin, H., Patil, P., 2019. Consumer use of mobile banking (M-Banking) in Saudi Arabia: Towards an integrated model. *International Journal of Information Management* 44, 38–52. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.09.002>
- Bhat, S.A., Darzi, M.A., 2016. Customer relationship management: An approach to competitive advantage in the banking sector by exploring the mediational role of loyalty. *International Journal of Bank Marketing* 34, 388–410. <https://doi.org/10.1108/IJBM-11-2014-0160>
- Chen, S.-C., 2012. The customer satisfaction–loyalty relation in an interactive e-service setting: The mediators. *Journal of Retailing and Consumer Services* 19, 202–210. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2012.01.001>
- Cheng, L.-Y., Yang, C.-C., Teng, H.-M., 2013. An integrated model for customer relationship management: An analysis and empirical study. *Human Factors and Ergonomics In Manufacturing* 23, 462–481. <https://doi.org/10.1002/hfm.20343>
- Hamidi, H., Safareeyeh, M., 2019. A model to analyze the effect of mobile banking adoption on customer interaction and satisfaction: A case study of m-banking in Iran. *Telematics and Informatics* 38, 166–181. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2018.09.008>
- Hernando, I., Nieto, M.J., 2007. Is the Internet delivery channel changing banks' performance? The case of Spanish banks. *Journal of Banking & Finance* 31, 1083–1099. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2006.10.011>

Jünger, M., Mietzner, M., 2019. Banking goes digital: The adoption of FinTech services by German households. *Finance Research Letters*.  
<https://doi.org/10.1016/j.frl.2019.08.008>

Kirakosyan, K., Dănăiață, D., 2014. Communication Management in Electronic Banking. Better Communication for Better Relationship | Elsevier Enhanced Reader. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.497>

Liébana-Cabanillas, F., Nogueras, R., Herrera, L.J., Guillén, A., 2013. Analysing user trust in electronic banking using data mining methods. *Expert Systems with Applications* 40, 5439–5447. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2013.03.010>

Ling, G.M., Fern, Y.S., Boon, L.K., Huat, T.S., 2016. Understanding Customer Satisfaction of Internet Banking: A Case Study In Malacca. *Procedia Economics and Finance, The Fifth International Conference on Marketing and Retailing (5th INCOMaR) 2015* 37, 80–85. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30096-X](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30096-X)

Nyadzayo, M.W., Khajehzadeh, S., 2016. The antecedents of customer loyalty: A moderated mediation model of customer relationship management quality and brand image. *Journal of Retailing and Consumer Services* 30, 262–270. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.02.002>

Rezghi Rostami, A., Valmohammadi, C., Yousefpoor, J., 2014. The relationship between customer satisfaction and customer relationship management system; a case study of Ghavamin Bank. *Ind and Commercial Training* 46, 220–227. <https://doi.org/10.1108/ICT-10-2013-0067>

Santouridis, I., Kyritsi, 2014. Investigating the Determinants of Internet Banking Adoption in Greece | Elsevier Enhanced Reader. *Procedia Economics and Finance*. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00051-3](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00051-3)



- Sarker, N.I., Islam, S., Rahman, M., 2015. Effects of electronic banking on performance of banks in Bangladesh 8
- Sivaraks, P., Krairit, D., Tang, J.C.S., 2011. Effects of e-CRM on customer–bank relationship quality and outcomes: The case of Thailand. *The Journal of High Technology Management Research* 22, 141–157. <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2011.09.006>
- Sumra, S.H., Manzoor, M.K., H. Sumra, H., Abbas, M., 2011. The Impact of E-Banking on the Profitability of Banks: A Study of Pakistani Banks. *Journal of Public Administration and Governance* 1, 31. <https://doi.org/10.5296/jpag.v1i1.692>
- Uyen Le, V.D., 2015. Measuring the Impacts of Internet Banking to Bank Performance: Evidence from Vietnam. *The Journal of Internet Banking and Commerce* 20. <https://doi.org/10.4172/1204-5357.1000103>
- Yang, S., Li, Z., Ma, Y., Chen, X., 2018. Does Electronic Banking Really Improve Bank Performance? Evidence in China. *International Journal of Economics and Finance* 10, 82. <https://doi.org/10.5539/ijef.v10n2p82>