ENCGT
المدرسة الوطنية للتجارة والتسيير
ENCG TANGER
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

CGEM
Tanger - Tétouan - Al Hoceima

جامعة عبد المالك السعدي
Université Abdelmalek Essaadi

Actes du Colloque International Coopération Université - Entreprise : d'une recherche « sur » l'entreprise à une recherche « avec » l'entreprise.

Les 25 et 26 mars 2022 à l'ENCG Tanger

Sous la Direction du Professeur Ahmed MAGHNI

ISBN 978-9920-9173-2-2

Actes du Colloque International Coopération Université - Entreprise : d'une recherche « sur » l'entreprise à une recherche « avec » l'entreprise.

Les 25 et 26 mars 2022 à l'ENCG Tanger

ISBN 978-9920-9173-2-2

Sous la direction du Professeur Ahmed MAGHNI

Table des matières

Rapprochement université- entreprise : quels facteurs ?! **9**

Pr. MRABET Najib, E.S.T.O., Université Mohamed Premier

FARCHECH Sabrine, Doctorante à l'E.S.T.O., Université Mohamed Premier

Partenariat entreprise et enseignement supérieur : un levier de performance et de création de compétences entrepreneuriales **15**

YOUBI IDRISSI Zineb, F.S.J.E.S., Université Mohammed V

BAKKOUR Anass, Doctorant à la F.S.J.E.S., Université Ibn Tofail

Le rôle des entreprises et des universités dans le Système National d'Innovation **25**

TOWO MEFFEU Valérie, Doctorante à l'E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi

Pr. BENNANI Zakaria, E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi

Transformations pédagogiques et numériques des pratiques d'enseignement-apprentissage au temps de la covid-19 au Maroc : quel « Reparamétrage » de la profession enseignante à l'université ? **34**

Pr. MAGHNI Ahmed, E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi

Pr. BELAMHITOU Mahmoud, E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi

Pr. ABOUZAID Badr, E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi

Pr. CHETOUANI Sarah, E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi

Soraya ALJI, Doctorante à l'E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi

Rôle modérateur de la culture organisationnelle sur la relation entre la GC et la performance universitaire **45**

BOUSSENNA Yassine, Doctorant à l'E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi

Pr. EL KHARRAZ Ouail, F.S.J.E.S.T., Université Abdelmalek Essaadi

Quel rôle pour L'open innovation avec l'université dans le développement de la digitalisation de l'entreprise? Etude de cas **57**

MABROUKI Elmostafa, Doctorant à la F.S.J.E.S.K., Université Ibn Tofail

EL MAHFOUDI Mohammed Amine, Laboratoire TransitionS de l'Université Côte d'Azur Nice Sophia Antipolis

MAHBOUB Abderrazzaq, Doctorant à la F.S.J.E.S.K., Université Ibn Tofail

Pr. KHATORI Youssef, F.S.J.E.S.K., Université Ibn Tofail

Evolution des outils de contrôle de gestion suite au rapprochement université-entreprise : cas d'un établissement public **64**

AMER Mounia, Doctorante à l'E.N.C.G.J., Université Chouaib Doukkali

Pr. HILMI Yassine, E.N.C.G.J., Université Chouaib Doukkali

Rôle de l'université entrepreneuriale dans le rapprochement université - entreprise au Maroc **75**

Manal NOUARI, Doctorante à la F.S.J.E.S.M., Université Moulay Ismail

Partenariat public-privé et innovation scientifique : quelle relation ? **82**

MAHDOUD Amine, Université Hassan 1er

Le marketing entrepreneurial : le chaînon manquant dans les programmes universitaires marocains **95**

ALLAM Sarah, Doctorante à l'E.N.C.G.K., Université Ibn Tofail

Pr. AMMI Anouar, E.N.C.G.K., Université Ibn Tofail

ZOUAI Zineb, Doctorante à l'E.N.C.G.K, Université Ibn Tofail

Le Student Relationship Management (SRM) au service des universités publiques marocaines et de l'étudiant 107

HILALI Doha, Doctorante à la F.E.G., Université Hassan 1er

Pr. TAHOUR Abdelaziz, F.E.G., Université Hassan 1er

Bilan d'étape réflexif sur les apports, les contraintes et les perspectives d'une recherche-intervention : Cas du secteur de prévoyance sociale marocain 111

Pr. GALLOUJ Nizar, E.N.C.G.O., Université Mohammed Premier

SOUSSAN Chifae, E.N.C.G.O., Université Mohammed Premier

La motivation entre discours RH et pratiques des managers dans les entreprises : premiers résultats d'un terrain exploratoire 120

JEBARI Aicha, Doctorante à l'E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi

Pr. BELKHEIRI Omar, E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi

Logiques de l'égalité (professionnelle) Homme-Femme au Maroc 126

Pr. MAGHNI Ahmed, E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi

HAMSA Lalla Imane, Doctorante à l'E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi

Pistes de recherche en entrepreneuriat : Proposition d'un cadre conceptuel de recherche 135

Pr. BOUZEKRAOUI Hind, E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi

Le management et l'innovation dans les pratiques hospitalières : enjeux et dualité pour un hôpital performant au Maroc 147

Pr. OUDDASSER Abderrahmane, E.S.T.F., Université Sidi Mohamed Ben Abdellah

MELLOUKI Anass, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah

BELYAGOU Yassine, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah

EL ABDIOUI Sami, Doctorant, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah

La diffusion et l'adoption des innovations managériales en contrôle de gestion dans les entreprises publiques 155

BETTIOUI Soukaina, Doctorante à la F.S.J.E.S.T., Université Abdelmalek Essaadi

Pr. BENCHEIKH El Ayachi, F.S.J.E.S.T., Université Abdelmalek Essaadi

L'identité organisationnelle, un outil de gestion qui contribuerait à l'amélioration de la performance organisationnelle en phase de changement 159

AGHRAIGE Amina, Doctorante à la F.L.S.H.A., Université Ibn Zohr

Pr. SGUENFLE Mohammed, F.L.S.H.A., Université Ibn Zohr

La contribution du contrôle de gestion socio-économique à la modernisation managériale des entreprises publiques marocaines 174

Pr. BENCHEIKH El Ayachi, F.S.J.E.S.T., Université Abdelmalek Essaadi

BOUTACHKOURT Fatima Zahrae, Doctorante à la F.S.J.E.S.T., Université Abdelmalek Essaadi

La position de la communication et du coaching dans la performance des systèmes de management : cas des entrepreneurs de la région Tanger-Tétouan-Al-Hoceima 195

EL BYERE Soumia, Doctorante à l'E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi

Pr. M'BARKI Mohamed Amine, E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi

Les innovations d'exploitation et d'exploration dans les PME : Une revue de littérature 201

OUNINISS Mohammed, Doctorant à la F.S.J.E.S.T., Université Abdelmalek Essaadi

Pr. BERRAD Jamal, F.S.J.E.S.T., Université Abdelmalek Essaadi

Styles de leadership et satisfaction des employés au travail : Cas des petites et moyennes entreprises marocaines 213

Pr. CHRAIBI Abdeslam, E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi

Pr. LAKHOUIL Abdellah, E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi

Machine learning au service de la gouvernance d'entreprise : une nouvelle approche pour la sélection des administrateurs – revue de littérature 225

AHDADOU Manal, Doctorante à l'E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi

Pr. AAJLY Abdellah, E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi

Pr. TAHROUCH Mohamed, E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi

L'accessibilité au microcrédit et son impact sur les performances des petites et moyennes entreprises : une revue de littérature 235

Mohamed Ali MERROUN, Doctorant, Université Abdelmalek Essaâdi)

Pr. HAMICHE Mhamed, Université Abdelmalek Essaadi

Les difficultés affectant le succès de la mise en œuvre de l'ERP dans le contexte des PME marocaines 247

ZOUHAIR Yassine, Doctorant à l'E.N.C.G.S., Université Hassan I

Pr. BELAISSAOUI Mustapha, E.N.C.G.S., Université Hassan I

EL MRINI Younous, E.N.C.G.S., Université Hassan I

La Communication Interne en Organisation 255

MELLOULI Amal, Doctorante à la F.S.J.E.S.T., Université Abdelmalek Essaadi

Pr. TIJANI Omar, F.P.L., Université Abdelmalek Essaadi

La gouvernance des réseaux territorialisés d'organisation et travail collaboratif : Cas de la région Tanger-Tétouan-Al Hoceïma 270

BELAZIZ Hind, Doctorante à l'E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi

Pr. MAKKAOUI Mohamed, E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi

Pathways to successful corporate-startup collaboration within Open innovation in the Moroccan context : The case study of CIH Bank 281

AMEGRISSI Oumayma, Doctorante à la F.S.J.E.S.A.C., Université Hassan II

Pr. KOUBAA Salah, F.S.J.E.S.A.C., Université Hassan II

Partenariat banque islamique et entreprises : une opportunité d'appui et de développement des PME après la crise sanitaire 293

HASSOUT Hasnaa, Doctorante à l'E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi

Pr. AAJLY Abdellah, E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi

Pr. TAHROUCH Mohamed, E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi

L'impact de l'économie circulaire et de la responsabilité sociétale des entreprises sur la compétitivité. Cas des entreprises labellisées au Maroc 300

Pr. BENRAÏSS Bouchra, F.S.J.E.S.F., Université Sidi Mohamed Ben Abdellah

BELYAGOU Yassine, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah

MELLOUKI Anass, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah

Finance des Entreprises : « Le financement de l'entrepreneuriat innovant au Maroc par le Crowdfunding » 313

ID-AAMER Hanane, Doctorante à l'E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi

Pr. SALAHDDINE Mly. Abdelouhab, E.N.C.G.T.,Université Abdelmalek Essaadi

Digitalisation de la Fonction RH : revue de littérature 320

OULAD ABDESLAM Sara, Doctorante à l'E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi

Pr. EL KHALKHALI Imad, E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi

L'audit interne comme outil de pilotage de la performance des collectivités territoriales : hypothèses de recherche, liens empiriques et modèle conceptuel..... 326

Pr. EL FIGHA Abdennassar, E.N.S.E.T.M., Université Hassan II

Pr. AMIFI Hamid, E.N.S.E.T.M., Université Hassan II

Le rôle du conseil d´administration dans la gouvernance des entreprises : revue de littérature 338

EL HOSNI Soukaina, Doctorante à l'E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi

EL GHARBAOUI Bouteïna, E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi

Pr. CHRAIBI Abdeslam, E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi

La contribution de l'engagement dans une demarche RSE a la performance financière : cas des entreprises marocaines labellisees par la CGEM 344

Pr. EL MADI Lahsen, F.S.J.E.S.A., Université Ibn Zohr

BATTI Tarik, Doctorant à la F.S.J.E.S.A., Université Ibn Zohr

Création d'une valeur client à travers l'engagement : revue de littérature..... 358

OUALI ALAMI Hajar, Doctorante à l'E.N.C.G.F., Université Sidi Mohamed Ben Abdellah

Pr. BEN AMAR Mohamed, E.N.C.G.F., Université Sidi Mohamed Ben Abdellah

Qu'est ce qui peut conduire les utilisateurs du M-Banking à changer de banque ? Le rôle de l'insatisfaction des utilisateurs : Cas de l'application CIH BANK..... 363

MAJID Hanane, Doctorante à la F.S.J.E.S.M., Université Cadi Ayyad

ZAHOUANI Khaoula, Doctorante à la F.S.J.E.S.M., Université Cadi Ayyad

Pr. MAKLOUL Youssef, E.N.C.G.M., Université Cadi Ayyad

Pr. CHTIOUI Adil, E.S.T.N., Université Mohamed Premier

La gestion de crise sanitaire : Une variable négligée dans la théorie des réseaux territorialisés d'organisations ? Une revue de littérature systématique selon la méthode PRISMA 375

Pr. MSSASSI Said, E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi

ELMOKADDEM Reda, Doctorant à l'E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi

La gestion de la chaîne d'approvisionnement : Quelles solutions durant la crise sanitaire du Covid-19 ? 382

ELKHARMALI Zakaria, Doctorant à l'E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi

Pr. ELKHARRAZ Ouail, F.S.J.E.S.T., Université Abdelmalek Essaadi

Adoption technologique et emploi dans les pays en développement : méta-analyse et biais de publication 389

EL MENYARI Zakaria, Doctorant à la F.S.J.E.S.A., Université Mohammed V

Pr. EL ABBASSI Idriss, F.S.J.E.S.A., Université Mohammed V

Les spécificités des pratiques de gestion environnementale : Le cas d'une entreprise Maritime à Tanger Med..... 404

SENHADJI Ikram, Doctorante à la F.S.J.E.S.T., Université Abdelmalek Essaadi

Pr. OULAD SEGHIR Khalid, F.S.J.E.S.T., Université Abdelmalek Essaadi

La transition énergétique au Maroc : Opportunités et contraintes 415

Pr. EJBARI Ridouane, F.S.J.E.S.T., Université Abdelmalek Essaadi

MOUDENE Khadija, Doctorante à la F.S.J.E.S.T., Université Abdelmalek Essaadi

Conception d'un modèle d'économie circulaire pour l'optimisation des flux logistiques des sous-produits de l'olivier. Cas de la région Fès-Meknès 426

ELHADDARI Oumaima, Doctorante à l'E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi

Pr. MCHICH Rachid, E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi

Pr. YASSINE Adnan, Laboratoire de Mathématique Appliquées du Havre & Institut Supérieur des Etudes Logistiques

Le Lean supply chain management : quelles bonnes pratiques pour une performance durable ? . 437

SELOUANI Yassin, Doctorant à l'E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi

Pr. M'BARKI Mohamed Amine, E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi

La Diplomatie Economique du Patronat Marocain aux Pays Africains : une Analyse Empirique. 442

BOUYA Houria, Doctorante à la F.E.G., Université Ibn Tofail

Pr. LACHHEB HOUDA, F.E.G., Université Ibn Tofail

Les spécificités du management du produit culturel par rapport au produit marchand: Regards des auteurs..... 455

Pr. ELQOUR Tahar, E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi

HAMIMID Abdelilah, Doctorant à l'E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi

Les risques du système d'information dans le cadre de son externalisation 466

Pr. MCHICH Rachid, E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi

BENDRISS AMRAOUI Abdelmoujib, Doctorant à l'E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi

L'épuisement professionnel à l'ère du Covid 19 : Cas du personnel soignant des hôpitaux du Nord du Maroc..... 474

ELWARDI Khadija, Doctorante à la F.S.T.T., Université Abdelmalek Essaadi

Pr. BAKKALI Mohammed, F.S.T.T., Université Abdelmalek Essaadi

Pr. LAGLAOUI Amin, F.S.T.T., Université Abdelmalek Essaadi

La publicité persuasive digitale à travers les micro-influenceurs et l'intention d'achat des abonnés : Cas du secteur cosmétique au Maroc..... 479

Pr. ABAAOUKIDE Kamar, F.S.J.E.S.M., Université Cadi Ayyad

BOUHLAL Lamiaa, Doctorante à la F.S.J.E.S.M., Université Cadi Ayyad

Gouvernance des entreprises familiales marocaines : quels mecanismes pour quelle performance ? 492

Pr. ALAMI Youssef, E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi

EL IDRISSI Issam, Doctorant à l'E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi

Gouvernance d'entreprise et gestion des résultats : Essai sur le rôle pour la RSE 513

Pr. ALAMI Youssef, E.N.C.G., Université Abdelmalek Essaadi
EL MOKRANI Yousra, Doctorante à l'E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi

Le management des risques dans les normes ISO 27001, ISO 20000, ISO 9001 :2008 avant la parution de la norme ISO 31000 :2009 : etude comparative..... 531

BELHAJ Hajar, Doctorante à l'E.N.C.G.T.,Université Abdelmalek Essaadi

Pr. AL MERIOUH Youssef, E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi

Information sharing in SCM a meta analysis 549

BOUSSEHAIB Fatima Ezzahra, Doctorante à la F.S.J.E.S.T., Université Abdelmalek Essaadi

Pr. BELHSEN Noureddine, E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi

Le Neuromarketing et la communication sociale en milieu de la santé (Cas des compagnes de sensibilisation et de prévention contre le cancer) 558

MOUHSSINE Ferdaous, Doctorante à la F.S.J.E.S.A., Université Ibn Zohr

Les points de vue exprimés dans ce document sont strictement ceux de l'auteur et ils ne reflètent pas forcément ceux de l'École Nationale de Commerce et de Gestion Tanger.

Rapprochement université- entreprise : quels facteurs ?!

Par :

Pr. MRABET Najib, E.S.T.O., Université Mohamed Premier
E-mail : n.mrabet@ump.ac.ma

FARCHECH Sabrine, Doctorante à l'E.S.T.O., Université Mohamed Premier
E-mail : s.farchech@ump.ac.ma

Résumé : Si le rôle principal de l'université est de créer et transmettre le savoir à la société, la nécessité de créer des partenariats et des structures d'échange avec le monde socioprofessionnel est de plus en plus importante aujourd'hui qu'auparavant. À cet effet, des expériences diverses à travers le monde peuvent être constatées. Des expériences qui combinent des facteurs multiples dans le but de renforcer les liens Université-Entreprise. Dans cet article, nous allons montrer comment la nature des facteurs de rapprochement favorise la réussite de la relation université-entreprise. Deux expériences étrangères sont présentées : le laboratoire TRIS et l'université Sorbonne Paris Nord, afin d'extraire les facteurs de rapprochement. Les facteurs jugés adéquats sont projetés sur le cas de l'université et l'entreprise marocaine, comme la propriété intellectuelle, les stages de l'insertion professionnelle et l'andragogie. Les actions menées par l'université marocaine, afin d'améliorer le partenariat avec les entreprises, sont multiples. L'université marocaine s'est engagée dans des conventions de partenariat, comme par exemple : convention de partenariat entre UMP OUJDA et le CADOriental Europe et entre l'université EUROMED de Fès et Huawei Maroc. Ces conventions s'inscrivent dans le cadre la stratégie nationale de promouvoir l'employabilité des jeunes diplômés, et favoriser l'innovation.

Mots-clés : Entreprise, Université, Partenariat, Développement, Employabilité, Innovation.

Introduction

Pour que l'université demeure au service du développement, elle est appelée à renforcer ses liens avec son milieu socio-économique, orienter ses offres de formations et ses structures de recherche vers la satisfaction des besoins des entreprises et créer des partenariats durables et efficaces facilitant les échanges des idées et des compétences.

La nature du rapprochement entre l'université et le monde socioprofessionnel est déterminante dans la construction des relations socioprofessionnelles chez les étudiants. L'absence de telles relations pourrait produire des étudiants dotés de compétences techniques, mais non pas, avec un savoir-faire et un savoir-être adéquat au marché de travail.

En outre, les universités peuvent apporter des solutions aux entreprises afin d'augmenter leurs performances et par la suite tirer profit, et cela ne peut être réalisé qu'avec des conventions bilatérales qui permettent aux deux parties d'en profiter.

À ce point, le renforcement de la relation université-entreprise semble évident et d'importance élevée, afin de développer l'employabilité des jeunes diplômés et promouvoir l'innovation dans la pédagogie universitaire. Pour cela, nous essayons de porter des éléments de réponse à la question suivante : quels sont les facteurs permettant le rapprochement entre l'université et les entreprises ?

Pour y répondre, nous nous servons d'une approche constructiviste qui commence par les observations obtenues sur le terrain c'est-à-dire les réalisations faites au niveau de la coopération Université-Entreprise (U-E) et termine par la construction d'une vision propre quant au rapprochement U-E et tout en basant sur les résultats obtenus lors de construction.

Notre article se divise en deux parties, nous consacrons la première à exposer les facteurs qui renforcent la relation Université-Entreprise et la présentation de deux expériences étrangères. Et nous présenterons dans la deuxième partie, certains facteurs de rapprochement qui semblent adéquats à projeter sur le cas des universités et des entreprises marocaines.

1. Le renforcement du rapprochement Université-Entreprise

La relation entre l'université et l'entreprise se renforce par plusieurs facteurs. La bonne exploitation de ces facteurs impacte directement et positivement sur l'employabilité, et en conséquence sur le développement économique du pays.
Plusieurs auteurs ont montré l'importance de l'adoption de ces facteurs. Escourrou (2010), relève que les stages d'insertion professionnelle représentent une condition nécessaire quant à l'intégration dans le marché d'emploi. Dans le même sens, Giret et Issehnane (2010) considèrent que les stages sont une occasion pour appliquer les connaissances acquises au long du parcours académique.
De même, la formation professionnelle joue un rôle aussi important dans le développement économique du fait qu'elle permet une intégration facile des nouveaux employés dans le marché de travail.
Les brevets contribuent aussi dans la croissance économique. Ils permettent la création de nouvelles techniques qui aboutissent à de nouveaux produits, ainsi que la création d'un climat favorable qui encourage l'investissement et par la suite contribuent au développement et à la croissance économique. Ils donnent naissance à de nouvelles stratégies innovantes (Rapport OMPI).

2. Les expériences étrangères

Plusieurs expériences réussies ont permis de dynamiser les projets collaboratifs et par la suite rapprocher les entreprises aux universités. On va présenter dans cette partie deux expériences, la première concerne le laboratoire TRIS (Traitement et Recherche sur l'Information et la Statistique) et les multiples actions mises en place pour réussir la mission du renforcement de l'employabilité et la promotion de l'innovation. La deuxième expérience, de l'université Sorbonne Paris Nord dans laquelle on va présenter, les différentes méthodes et activités entreprises par l'université afin de faciliter l'insertion professionnelle des étudiants et aider les entreprises identifier les profils adéquats à leurs besoins.

2.1. L'expérience de laboratoire TRIS

Le laboratoire TRIS de l'université Montpellier 1 a joué un rôle primordial en matière de développement économique et social. Il a travaillé sur plusieurs projets dans le sens du rapprochement université-entreprise, tel que la participation dans l'insertion professionnelle des étudiants ainsi que des projets de développement au niveau de la région. Cette relation de partenariat université-entreprise a mis le point sur plusieurs plans d'action pris par le laboratoire. (MONINO et al, 2014, p3).

- Partenariat université-entreprise et transfert de connaissances

L'ouverture de l'université sur le milieu professionnel a fait naître plusieurs formes de partenariats comme par exemple, de formation, de services universitaires et de l'entreprise, au niveau de la formation, de transfert de technologie ;
Ce partenariat a permis de renforcer la performance et la productivité des deux parties à la fois et cela grâce à l'échange des connaissances et des technologies, il permet aussi bien d'accroître le stock des connaissances. (MONINO et al, 2014, p4).

- Intégration du laboratoire dans des projets professionnels

Le laboratoire TRIS a mis plusieurs programmes dans ce stade, parmi lesquels :
Le programme SPOTER, qui concerne le développement de l'atelier d'analyse au sein du laboratoire. Un partenariat dans ce stade a été élaboré afin d'automatiser les traitements des données, et aussi bien de développer la plateforme de production des reportings.
Le programme 123presta – classify - transferts-LR : sous forme de plateforme de conseil et d'accompagnement dans la recherche des prestataires TIC a hautes compétences. Le laboratoire TRIS est intervenu dans ce projet afin d'élaborer un outil de classification des entreprises, ainsi que de répondre aux appels d'offres en fonction des critères préétablis. (MONINO et al, 2014, p.5).

Le programme Projet d'observatoire R2PI : s'appuie sur une collaboration entre plusieurs entités et un groupe de travail universitaire et qui sont prescrits dans le cadre de la stratégie régionale d'innovation.
Mettre en place la Certification C2i : afin de maitriser les technologies de l'information et de la communication par les étudiants. La maitrise de certificat informatique et internet (C2i) facilite l'insertion professionnelle des étudiants. (MONINO et al, 2014, p6).

- TRIS et l'insertion de l'étudiant dans le monde professionnel

Les travaux de recherche du laboratoire ont été orientés vers l'étude des facteurs immatériels tels que l'information et l'intelligence économique. Ces travaux sont le point primordial de plusieurs entreprises de la région concernée.
Les engagements du laboratoire dans de différentes manifestations et dans de différents programmes d'échanges avec plusieurs universités ont permis de renforcer son ouverture sur le monde socioprofessionnel et de s'intégrer facilement. (MONINO et al, 2014, p8).
L'expérience du laboratoire TRIS a marqué sa réussite, grâce à l'adoption des différents facteurs qui ont joué le rôle du renforcement du rapprochement entre l'université et le monde socioprofessionnel en occurrence, le facteur de l'intégration des projets professionnels qui permet une intégration facile des étudiants dans le milieu du travail, ainsi que l'orientation vers des travaux de recherche intéressants. Le laboratoire TRIS a mis en place plusieurs formations et certifications favorisant l'intégration précitée.

2.2. L'expérience de La Sorbonne Paris Nord

La mission principale de l'université est de produire ainsi que de diffuser de l'information nécessaire aux étudiants afin de réussir leurs buts qui s'inscrivent dans la construction et la réalisation de leurs projets professionnels. (PEGUIRON.2008). C'est le cas de l'université de la Sorbonne Paris Nord (ex-Paris 13), qui, à travers des différentes stratégies et activités avec le monde socioprofessionnel, permet de créer un climat favorable aux étudiants. Ces stratégies peuvent se résumer comme suit :

- Le suivi de la vie professionnelle des étudiants

À travers l'intégration dans leur parcours, une matière intitulée « l'insertion professionnelle », dans laquelle l'université invite des fonctionnaires en RH pour enseigner la matière et ceci, dans un cadre d'une convention de l'université avec plusieurs entreprises dans des domaines d'activités différents.
La matière vise à aider l'étudiant à construire le Projet professionnel (PP) et de le réussir, à travers le suivi présenté par le service chargé de la vie professionnelle des étudiants.

- L'organisation des salons de recrutement chaque année

Dans lesquels le service chargé de la vie professionnelle des étudiants contacte les étudiants selon leur PP et selon le besoin des entreprises invitées dans les salons ? Le but de cette étape est de bien intégrer l'étudiant à la vie active.
En parallèle, l'université est chargée d'intégrer dans le programme des études, des certificats qui semblent nécessaires à tous les étudiants, comme par exemple ceux de compétences linguistiques : TOEIC, de marché financier comme AMF.
L'université a un système d'information développé qui permet de rapprocher les étudiants aux activités des principales entreprises selon leurs besoins, comme par exemple la réalisation des projets des entreprises, dans le cadre des conventions ou contrats.
Le suivi de la vie de l'étudiant, l'intégration de la matière « l'insertion professionnelle », l'organisation des salons de recrutement et l'engagement dans des projets de recherche intéressants, sont les facteurs qui ont permis de rapprocher l'université à l'entreprise dans et augmentent le taux d'insertion professionnelle chez les étudiants.
Pour conclure cette partie, on peut présager que *la valeur éducative ne peut s'améliorer que par une expérience pratique*. (Jean-Emile et all, 2012). Le Maroc peut renforcer les outils qui facilitent le rapprochement université-entreprise, parce qu'il a les moyens et les compétences nécessaires. La meilleure formation est celle dans laquelle les études théoriques et les travaux pratiques se rejoignent.

3. Les facteurs de rapprochement Université-entreprise

Penser à la relation université-entreprise implique la détermination des facteurs clés qui impactent ce rapprochement. D'autres facteurs relevés de la théorie peuvent rejoignent les facteurs cités ci-dessus pour le cas de l'université marocaine, afin d'avoir un climat favorable quant à la coopération U-E.

3.1. Propriété intellectuelle

La propriété intellectuelle englobe la propriété des créations intellectuelles, elle se divise généralement en deux grandes parties ; le droit d'auteur qui englobe les créations artistiques, les romans, musique ; et la propriété industrielle qui peut être exposée sous forme des brevets, des marques, des modèles industriels ; Un brevet est un droit exclusif conféré sur un produit ou procédé qui donne lieu à une nouvelle méthodologie de travail et qui porte sur des solutions aux problèmes techniques (WAHABI et all, 2017. P.48).

Le développement de la propriété intellectuelle au sein des universités marocaines est encadré par la loi n° 01-00 relative à l'organisation de l'enseignement supérieur. Dans ce stade, la loi souligne à côté des missions principales de l'université qu'elle a pour rôle aussi la contribution aux progrès scientifique, technique, professionnel, économique et culturel, tout en tenant compte des besoins du développement économique et social.

De même, dans cette loi, il est stipulé dans l'article 7, que *les universités peuvent, dans le but de renforcer leurs activités entrepreneuriales: prendre des participations dans des entreprises publiques et privées, sous réserve que ces participations ne soient pas inférieures à 20% du capital social de ces entreprises ; créer des sociétés filiales sous réserve que ces sociétés aient pour objet la production, la valorisation et la commercialisation de biens ou services dans les domaines économique, scientifique, technologique et culturel, et que les universités détiennent au moins 50% du capital social de ces filiales* (loi n° 01-00).

Le Maroc a procédé à la signature de plusieurs contrats engageant plusieurs ministères et organismes qui ont pour objectif d'atteindre 330 brevets déposés par les universités marocaines sur la période entre 2009 et 2012. De même, le plan stratégique du ministère de l'Enseignement supérieur, de la recherche scientifique et de l'innovation 2017-2021 a été élaboré, afin de renforcer l'employabilité, l'insertion professionnelle des diplômés qui ont un impact direct sur le développement de l'économie de la connaissance. (Bilan d'activité du Ministère.2017-2020).

3.2. Les stages d'insertion professionnelle

L'insertion des jeunes diplômés à la vie active est une problématique qui concerne l'ensemble du système sociétal (le système éducatif, les sociétés, les étudiants). Donc, le rôle de ces derniers réside essentiellement dans la proposition des plans d'action facilement applicables afin de faciliter l'intégration des étudiants dans le marché d'emploi. À ce point, les stages d'insertion professionnelle construisent un moyen très efficace dans le renforcement de l'employabilité et contribuer à la réduction du taux de chômage. (CSEFRS, 2021, p.5).

Le rôle de l'État et en particulier de l'université marocaine est essentiel, dans le point d'offrir les moyens nécessaires pour cette intégration au milieu professionnel, elles devront dans un premier point, investir dans des formations universitaires adéquates qui répondent aux exigences du marché du travail ainsi qu'aux attentes des recruteurs. Et dans un second point, renforcer le partenariat avec le monde professionnel et aider les étudiants à exploiter leurs compétences et les améliorer.

Afin de réussir ce rôle, l'université doit se doter des ressources techniques, humaines, financières nécessaires afin de rapprocher le milieu professionnel aux étudiants, ainsi que renforcer leurs efforts dans l'enseignement des langues vivantes, la préparation des formations en matière de développement professionnel et personnel ; tout en veillant à répondre aux exigences du marché d'emploi. (OUHEJJOU et all. p.10-11).

3.3. L'implication de l'andragogie sur la formation continue

Les principes de l'andragogie sont traités pour la première par ALEXANDER KAPP (1833), puis ils sont développés et structurés par les travaux de MALCOM KNOWLES.

L'andragogie est un nouveau modèle destiné à favoriser l'apprentissage des adultes, il est opposé à la pédagogie. (Bastien Wagener 2013). Les principes de l'andragogie sont les suivants :

- Concept de soi

Signifie que les apprenants doivent participer à l'apprentissage, car ils ont besoin d'être traités comme des personnes autonomes.

- Rôle de l'expérience

Les groupes de formation doivent être classés selon des différents points, personnels et professionnels (besoins des apprenants, leurs attentes et leur motivation ; centres d'intérêt ;). L'expérience de l'apprenant est très importante.

- La volonté d'apprendre

Les apprenants ont une volonté d'apprendre s'ils voient la pertinence de ce qu'ils apprennent dans la vie sociale, et de ce qu'ils leur permettent d'affronter les difficultés qu'ils rencontrent.

- Orientation de l'apprentissage

L'apprenant s'oriente vers des formations complémentaires, si leur plan d'apprentissage traite des situations réelles qui évoquent les problèmes sociaux.

- Motivation

Les motivations internes jouent un rôle prépondérant pour s'engager dans le processus d'apprentissage, comme par exemple, estime de soi et satisfaction personnelle. La motivation ne provient pas par des facteurs extérieurs.

- Besoin de savoir

Les apprenants ont besoin de savoir la finalité des formations proposées avant de les commencer, ils seront motivés, si la formation leur permet d'ajouter une valeur.
L'intégration de l'andragogie sur la formation continue facilite le rapprochement université-entreprise. Tout ce que cherche le milieu professionnel est bien des personnes compétentes, avec une formation et une expérience solide.

Conclusion

En guise de conclusion, le Maroc a visé dans ces plans d'action à renforcer la relation entre l'université et le monde socioprofessionnel, et cela à travers des nouvelles stratégies, et de nouveaux types de partenariats. L'université Mohammed V de Rabat à titre d'exemple a adopté une nouvelle expérience afin de contribuer à la mise en place de nouveaux dispositifs de l'employabilité (Réseau méditerranéen pour l'Employabilité). Cette expérience s'est inscrite dans le cadre de l'économie sociale et solidaire. Elle s'est marquée par la participation de plusieurs partenaires nationaux et internationaux comme par exemple : le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique, le ministère de l'Emploi, La CGEM (Confédération Générale des Entreprises du Maroc), le Ministère de l'Artisanat, ANAPEC (Agence nationale de promotion de l'emploi et des compétences), Agence de l'Aménagement de la Vallée de Bouregreg, REMESS (Réseau Marocain de l'Economie Sociale et Solidaire) et autres. La réussite de cette stratégie est due essentiellement à la création de nouveaux emplois, la préservation des métiers en voie de disparition, et au final à la contribution au développement économique.
Au final, la mission de l'université marocaine reste entourer essentiellement sur la préparation des jeunes diplômés à la vie active, et leur ouvrir le chemin vers le marché d'emploi. Afin de réussir cette mission, nous proposons à côté de l'adoption de nouvelles stratégies, l'exploitation des facteurs des expériences comparées, qui ont amélioré ce rapprochement comme, l'organisation des salons de recrutement, l'intégration dans le parcours des certifications pertinentes… etc.
D'autres pistes restent à explorer en matière de coopération entre l'université et l'entreprise, il importe de trouver par exemple des voies d'encourager l'intégration des étudiants étrangers dans le monde professionnel.

Bibliographie

Bastien Wagener. (2013), L'andragogie : apprendre à l'âge adulte.
Bilan d'activité du ministère de l'Education Nationale, de la Formation Professionnelle, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique. (2017-2020).

Enquête Nationale 2018. (2021), L'insertion des lauréats de l'enseignement supérieur, Conseil supérieur de l'Education, de Formation et de la Recherche scientifique, Instance Nationale d'évaluation du Système d'éducation de formation et de la recherche scientifique.
Giret J-F. et Issehnane S. (2010), L'effet de la qualité des stages sur l'insertion professionnelle. Le cas des diplômés de l'enseignement supérieur, Céreq.
Jean-Emile Charlier, Sarah Croché, Bruno Leclercq. (2012), Contrôler la qualité dans l'enseignement supérieur, édition l'Harmattan.
La loi n° 01-00 portant organisation de l'enseignement supérieur.
LE MEUR Georges. (1999), Université Ouverte, formation virtuelle et apprentissage, communications francophones du cinquième colloque Européen sur l'autoformation Barcelone, Ouvrage coordonné. édition l'Harmattan.
MONINO Jean-Louis, SEDKAOUI Soraya. (2014), Relation entreprise-université : facteur clé pour développer l'employabilité et promouvoir l'innovation dans le monde universitaire - Cas du laboratoire TRIS UM 1.
Nicole Escourrou. (2008), Le stage : lien privilégié entre formation et emploi : Article faisant suite à la présentation au Colloque RESUP à Dijon
OMPI (Organisation Mondiale De La Propriété Intellectuelle). (1999), Séminaire National de l'OMPI concernant l'accord sur les aspects des droits de propriété intellectuelle qui touchent au commerce (accord sur les ADPIC) et concernant d'autres objets de la propriété industrielle.
OUHEJJOU Omar, El BOUJNOUNI Soukhana. « Insertion professionnelle des jeunes diplômés au Maroc : Quelle liaison entre les connaissances acquises et les compétences professionnelles, Université Mohamed V – Rabat.
PEGUIRON Frédérique. (2008), L'intelligence économique au service des acteurs de l'université : la question de partage de l'information sur les campus, édition l'Harmattan.
Réseau méditerranéen pour l'Employabilité. (2018). Publication du recueil des meilleurs pratiques identifié par chaque partenaire du projet
WAHABI Rachid, FAHMI Sanaa. (2017), Le développement de la propriété intellectuelle dans les universités marocaines » International Journal of Economics & Strategic Management of Business Process.

Partenariat entreprise et enseignement supérieur : un levier de performance et de création de compétences entrepreneuriales

Par :

YOUBI IDRISSI Zineb, F.S.J.E.S., Université Mohammed V
E-mail : Zinebyoubi@gmail.com

BAKKOUR Anass, Doctorant à la F.S.J.E.S., Université Ibn Tofail
E-mail : Anass.bakkour@uit.ac.ma

Résumé : Dans un contexte de concurrence renforcée, d'exigence de qualité et de réactivité, la compétitivité des entreprises devient une fin et l'acquisition d'un avantage concurrentiel imposant assurant la performance n'épargne aucune entreprise suivant la logique de l'ouverture. En effet, la performance des entreprises passe par la construction et le développement de compétences. Ce processus de construction et de développement de compétences entrepreneuriales est favorisé par un partenariat entre les entreprises avec les universités et les centres de formations professionnelles offrant des formations en des métiers adaptés aux besoins de ces entreprises. Cette communication vise à mesurer le degré d'implication de l'université et l'OFPPT au niveau de la région Fès/Meknès dans ce processus de construction et de développement des compétences entrepreneuriales vecteur de performance des entreprises. Pour ce faire, nous allons aborder en premier lieu les quatre paradigmes classiques qui encadrent le concept d'entrepreneuriat, ensuite nous aborderons les approches relatives à la notion de la performance et en dernier lieu nous exposerons les résultats de notre enquête qualitative.

Mots-clés : Performance, Compétences entrepreneuriales, Université, Centre de formation professionnelle.

Introduction

Au cours des dernières décennies, l'intérêt des chercheurs s'est concentré de plus en plus sur le rôle de l'entrepreneuriat dans le développement économique des pays. Que ce soit de points de vue politique, économique, social ou pédagogique, le développement d'entrepreneuriat constitue un élément clé de plusieurs et divers programmes d'éducation. Or, si l'entrepreneuriat concerne l'action humaine permettant la création de valeur, cela signifie que la dynamique entrepreneuriale favorise le plan social par la création d'emplois et par conséquent l'absorption du chômage. Dans ce cadre, les établissements d'enseignement d'entrepreneuriat peuvent avoir un impact dans la création des compétences entrepreneuriales.

En effet, les caractéristiques actuelles de la compétitivité mondiale (mondialisation des échanges, course aux nouvelles technologies…) instaurent de nouveaux paramètres pour mesurer la performance des entreprises. Parmi ces paramètres, on cite la construction et le développement des compétences dont les entreprises ont besoin.

Dans ce sens, le développement de compétences entrepreneuriales dont le pays a besoin pour absorber l'effectif des chômeurs peut se réaliser par la multiplication des partenariats entreprises, universités et centres de formation professionnelle. Ainsi, une question primordiale se pose :

« Quel rôle peuvent jouer l'université marocaine et les centres de formations professionnelles dans la construction et le développement des compétences territoriales nécessaires à la performance des entreprises ? ».

De cette question de recherche émanent d'autres questions complémentaires :

Q1 : « existent –ils des accords et partenariats entre les entreprises et les universités et centres de formation afin d'assurer la formation métier et la formation professionnelle continue ? »

Q2 : « le ministère de l'Enseignement supérieur, en collaboration avec la confédération des entreprises, a-t-il une visibilité de coopération en formulant une stratégie organisant les partenariats et les types de formation entre les deux parties ? »
L'objectif de cette communication vise à explorer l'implication de l'université, l'OFPPT, ANAPEC et quelques organisations à but non lucratif au niveau de la région Fès/Meknès dans ce processus de construction et de développement des compétences entrepreneuriales vecteur de performance des entreprises.
À cet effet, nous présenterons dans la première partie d'abord les quatre paradigmes classiques qui encadrent le concept d'entrepreneuriat à savoir l'opportunité d'affaires, la création d'organisation, l'innovation et la création de valeur et ensuite le paradigme de processus qui permet d'adopter les pratiques d'enseignement de l'entrepreneuriat.
La deuxième partie sera consacrée aux approches de la performance. Pour cela, nous aborderons les principes de l'approche RBV élaborée à partir du concept des « ressources », puis les développements les plus récents de cette approche.
En troisième et dernier lieu, nous exposerons les résultats d'une enquête menée au niveau de la région Fès-Meknès. Pour cela, nous procéderons par le recueil de données par entretiens semi-directifs auprès des entreprises opérant dans la région Fès/ Meknès. La taille de notre échantillon se compose de 40 interviewés.

1. La création et le développement des compétences entrepreneuriales comme vecteur de performance des entreprises

1.1. La performance : analyse par l'approche par les ressources et les compétences (Resource Based View (RBV)

- Principe de l'approche (RBV)

L'approche par les ressources (resource-based view) a apporté au management stratégique au milieu des années 1980 un cadre théorique abondamment mobilisé pour comprendre comment un avantage compétitif est obtenu et peut être maintenu dans le temps par l'entreprise (Penrose 1959 ; Wernerfelt 1984 ; Prahalad et Hamel 1990 ; Barney 1991 ; Nelson 1991 ; Peteraf 1993 ; Teece, Pisano et Shuen 1997 cités par Rochette C. 2012).
C'est précisément autour de l'article de Wernerfelt (1984) que la « Resource Based View » s'est formée, comprenant des études telles que celles de Barney (1986), de Peteraf (1993) ainsi que de Dierickx et Cool (1989). (Ghozzi H. 2008).
Cette approche se concentre sur le lien entre les facteurs intrinsèques de l'entreprise et sa performance (Penrose, 1959; R. P. Rumelt, 1984; D. J. Teece, 1984; Wernerfelt, 1984 cités par Cao L.2008) autour de deux hypothèses:
-Les firmes peuvent être hétérogènes par rapport aux ressources et aux capacités sur lesquelles elles basent leurs stratégies ;
-Ces ressources et capacités peuvent ne pas être tout à fait mobiles à travers les firmes, en raison de la diversité des intervenants dans l'industrie (Spanos et Lioukas, 2001 cité par Cao L.2008).
L'approche RBV montre que la nature de la stratégie de la firme est, ou devra être, définie par ses ressources distinctives ou ses capacités (R. P. Rumelt, 1984 cité par Cao L.2008).Elle permet de comprendre la différence de performance entre les entreprises (création et maintien d'un avantage concurrentiel) à partir de l'usage fait des ressources.
L'article fondateur de Wernerfelt en 1984 propose une définition générale de la ressource sur la base d'une distinction entre les capitaux matériels et immatériels que détient l'entreprise. Ses apports sont conséquents. Certaines ressources telles que les compétences comportent un intérêt majeur dans la mesure où elles sont le résultat de l'accumulation des connaissances. (Rochette C. 2012).
L'entreprise est appréhendée comme un ensemble de compétences organisées en une structure (Quelin 1995 ; Grant 1996 cité par Rochette C. 2012).
Dans ce sens, Quelin (1995) distingue trois niveaux d'intégration des compétences. Le premier, le niveau élémentaire concerne des compétences liées à des actions opérationnelles, le deuxième, le niveau

intermédiaire renvoi à des compétences fonctionnelles, enfin le troisième, dit supérieur, est relatif aux compétences interfonctionnelles et générales. (Quelin (1995) cité par Rochette C.(2012)).

- Prolongements théoriques de l'approche RBV

Lionel M. (2007) a synthétisé les trajectoires suivies par les chercheurs adeptes des approches internes basées sur les ressources et compétences, en trois « extensions » visant à dépasser le côté statique et rétrospectif de l'approche RBV classique :
- Le courant basé sur les compétences où le concept de compétence clé devient central dans l'analyse du portefeuille de ressources (Prahalad et Hamel, 1990).
- L'approche basée sur la connaissance ou KBV (« Knowledge Based View ») où l'avantage concurrentiel est lié aux connaissances spécifiques d'une firme et aux possibilités de générer du savoir (Spender, 1996 cité par Lionel M. 2007).
- L'approche fondée sur les capacités dynamiques où le terme « dynamique » fait référence à la capacité à régénérer des compétences pour faire face aux mutations de l'environnement économique.

1.2. Processus de construction des compétences entrepreneuriales

- Définitions et types de compétences

La compétence est une notion tacite, multidisciplinaire, difficile à cerner (Métais & Roux-Dufort, 1996 ; Durand, 1997 cité par Belghuith koubaa M., Zouaoui M. 2011).
Pour Le Boterf .G (2008) la compétence est un mélange de trois composantes : les savoirs théoriques et procéduraux, les savoir-faire ou « habiletés » et les savoirs pratiques ou qualités personnelles.
De sa part, Musca .G (2004) définit les compétences comme des combinaisons de différentes ressources, tangibles et intangibles, spécifiques à la firme. La compétence représente l'aptitude individuelle ou collective à réaliser une activité ou un processus déterminés en coordonnant et combinant l'utilisation d'actifs (tangibles et intangibles), dans le but d'atteindre des objectifs (Koenig, 1994; Sanchez et al., 1996; Le Boterf, 2001; Tarondeau, 2002 cité par G. Musca 2004). Dans ce sens, la compétence n'existe qu'en situation, en s'appuyant sur l'expérience, l'informel, et dans des contextes particuliers (Tarondeau, 2002 cité par G. Musca 2004).
Pour Roux- Dufort & Métais (1996) la compétence repose sur l'interaction entre les ressources, les routines, les savoirs spécifiques à chaque firme et résultent de l'apprentissage organisationnel.
Defélix et al., (2009) distinguent sept types de compétences sur quatre niveaux sous l'angle de la gestion des ressources humaines :

- Au niveau de l'individu : la compétence individuelle.
- Au niveau du collectif de travail : la compétence collective. Ce type de compétence ne repose pas seulement sur des routines, mais aussi sur une capacité d'improvisation, de «bricolage», dans un contexte turbulent (Weick, 1993cité par (G. Musca 2004).

Prahalad et Hamel (1990) ont développé l'idée de « compétence clé », et mis l'accent sur le rôle de leur exploitation dans l'établissement d'avantages stratégiques durables (G. Musca ,2004). Ils définissent les compétences clés comme l'apprentissage collectif de l'organisation, notamment dans la manière de coordonner diverses compétences de production et d'intégrer de multiples courants technologiques. Selon les auteurs, il s'agit des recombinaisons de compétences qui permettent à l'entreprise de concevoir, fabriquer et distribuer des produits et services différents pour des clients sur divers marchés (Durand, 2000 cité par Belghuith ,koubaa M., Zouaoui M. 2011).

- Au niveau de l'organisation : la compétence organisationnelle que les auteurs distinguent de la compétence stratégique. La première traduit la capacité de l'organisation « à exécuter une ou plusieurs activités avec succès » et la seconde se caractérise par l'avantage concurrentiel qu'elle procure.
- Au niveau interorganisationnel : la compétence interorganisationnelle qui est définie comme « la combinaison de ressources organisationnelles et stratégiques permettant à des organisations, dans un contexte donné, de mener conjointement à bien une activité ou une opération (Defélix et al., 2009, p.212 cité par Asselineau A., Cromarias A. 2011).

Les auteurs ajoutent la compétence territoriale qui serait alors un cas particulier de compétence organisationnelle, caractérisé par la proximité géographique des ressources ainsi combinées. Cette notion renvoie aussi aux capacités des acteurs à se mobiliser collectivement pour agir, pour construire, définir et défendre des intérêts communs, se procurer des ressources. (M. BEL ,2009).

Dans ce cadre, Mendez.À et Mercier.D (2006) considèrent que la capacité des acteurs à coopérer pour construire les ressources collectives en infrastructures, en R&D et en formation dont les entreprises ont besoin représente la compétence territoriale la plus fondamentale.

Enfin, un niveau transversal permet d'identifier des compétences environnementales, mais situées à l'extérieur des organisations considérées. (Asselineau A., Cromarias A. 2011).

- Développement et construction des compétences

Comme l'ont montré Prahalad et Hamel (1990), les compétences se développent lorsqu'elles sont utilisées. Elles résultent d'un savoir-faire en action et leur amélioration est fonction de la répétition. Ce développement ne peut se faire sans développement des compétences individuelles du personnel de l'entreprise (Meschi et Crémer, 1999 cité par G. Guallino, 2010).

Selon Sanchez et al.,(1996) l'entreprise doit assurer l'équilibre entre approfondissement et développement des compétences, par le maintien de trois activités de management des compétences :

- Maintien des compétences : même dans un environnement stable, cela demande des investissements pour dépasser les tendances à l'entropie organisationnelle ;
- Déploiement des compétences (« competence-leveraging ») : application des compétences existantes à des activités nouvelles sans changements qualitatifs des ressources et capacités associées à ces compétences (cela peut toutefois entraîner des changements quantitatifs dans le stock de ressources) ;
- Construction des compétences (« competence-building ») : processus par lequel la firme réalise des changements qualitatifs dans son stock de ressources et capacités. Elle crée ainsi de nouvelles options pour des actions futures ; ce processus se produit lorsque la firme acquiert des actifs qualitativement différents ou lorsqu'elle crée de nouvelles capacités, ou encore lorsqu'elle adapte des capacités existantes pour des utilisations nouvelles.

À cet effet, la construction des compétences implique la mobilisation de la formation formelle locale via les universités et les organismes de formation continue (M. Bel 2009).

2. Rôle de l'université et des centres de formation dans le développement de l'esprit et des compétences entrepreneuriales

2.1. Définition et paradigmes de l'entrepreneuriat

Dans la littérature entrepreneuriale, Ebbers (2013) identifie quatre manières de mener une action entrepreneuriale. Il s'agit soit de créer un nouveau concept ou de monter une entreprise soi-même (Shane et Venkataraman, 2002); soit de vendre son idée à un autre entrepreneur (Shane et Venkataraman, 2002); soit de partager une information avec d'autres entrepreneurs se trouvant en meilleure position pour exploiter une opportunité, sans attendre de bénéfice direct, mais une réciprocité à long ou en retirant un bénéfice direct en tant qu'intermédiaire ; soit enfin de collaborer ou former une alliance avec d'autres entrepreneurs possédant des ressources complémentaires (on parle d'orientation réseau) (Hitt et al. 2000; Sarkar et al. 2001).

L'entrepreneuriat prend de plus en plus l'importance dans notre société. Les attentes sont multiples et revêtent plusieurs formes différentes et complémentaires. En tant que phénomène économique et social, l'entrepreneuriat est censé faire beaucoup de choses : (re)dynamiser les entreprises, les institutions et les individus, contribuer au renouvellement des entreprises, participer à la création des emplois, etc.

En effet, le concept d'entrepreneuriat peut être défini comme le processus d'identification et d'exploitation d'opportunités afin de créer de la valeur en combinant différents types de ressources. Dans ce cadre, Eisenmann (2013) propose la définition de Stevenson, qui présente l'entrepreneuriat comme la poursuite d'opportunités au-delà des ressources contrôlées. Cette définition met en évidence trois éléments clés du contexte entrepreneurial : premièrement, le sentiment d'urgence que vivent les entrepreneurs lors de la poursuite d'opportunités dans une période de temps limitée ; deuxièmement, la nouveauté de l'offre induite

par la notion d'opportunités (nouveau produit ou service, nouveau modèle d'affaires…) ; et enfin, les contraintes rencontrées en termes de ressources disponibles, imposant les entrepreneurs à devoir aller au-delà des ressources contrôlées (Eisenmann, 2013).

Quant aux paradigmes permettant d'expliquer le concept de l'entrepreneuriat, Fayolle et Verstraete (2005), en considérant l'entrepreneuriat comme une science, ils la présentent comme un domaine de recherche traversé par plusieurs paradigmes (voire des courants de pensée, ou encore des écoles,) :

-*Le paradigme de l'opportunité d'affaires* : dans ce paradigme, l'entrepreneuriat est présenté comme la capacité à créer ou à repérer des opportunités et à les exploiter. Dans ce cadre, la détection des opportunités provient souvent d'une recherche plus au moins explicite d'informations. Ces dernières servent la construction d'une opportunité, ou plutôt la mise au point d'une idée qui peut éventuellement être une opportunité d'affaires. En effet, cette information est étudiée selon deux orientations (Fayolle et Verstraete 2005) :

- La première orientation donne une importance au processus cognitif utilisé par certaines personnes afin d'identifier les opportunités. Selon cette vision, les entrepreneurs qui manquent de l'expérience acquièrent davantage d'informations que les entrepreneurs expérimentés, tandis que ces derniers, sur la base de leurs dispositions cognitives et de leur réseau, savent mieux exploiter les informations pertinentes pour leurs affaires.
- Reposant sur une orientation du marché, la seconde vision considère l'environnement (un territoire, un réseau, un marché, un dispositif …) comme porteur d'informations à collecter, à analyser et à interpréter.

Casson (1982) aborde les opportunités comme « des occasions où de nouveaux biens, services, matières premières et méthodes d'organisation peuvent être présentés et vendus à un prix plus élevé que leur coût de production ». (Casson 1991 cité par Leghima A.A. 2014)

D'une manière générale, ce paradigme s'intéresse aux sources des opportunités, au processus de découverte, d'évaluation et d'exploitation de celle-ci, ainsi qu'aux individus qui les découvrent, les évaluent et les exploitent.

-*Le paradigme de la création d'organisation* : dans ce paradigme, l'entrepreneuriat se présente comme la création d'une organisation par une ou plusieurs personnes. Dans cette perspective, la création d'une organisation n'est pas synonyme de la création d'une entreprise au sens restrictif du terme.

Verstraete (2003) souligne dans ce sens que : « l'entrepreneuriat est vu comme un phénomène conduisant à la création d'une organisation impulsée par un ou plusieurs individus s'étant associés pour l'occasion ». Selon l'auteur, l'entrepreneur est un créateur d'organisation et l'entrepreneuriat est perçu comme une dialectique entre l'entrepreneur et l'organisation. L'auteur souligne que diverses formes organisationnelles peuvent naitre du phénomène entrepreneurial (qui n'est pas forcément une entreprise ou une firme) et que l'apparition d'une entité peut n'être qu'un jalon dans l'impulsion d'un phénomène plus large.

-*Le paradigme de la création de la valeur* : la revue de la littérature consacrée aux approches économiques autour de la valeur accorde souvent à l'entrepreneuriat un caractère d'apporteur de richesse aux nations. L'entrepreneur est vu comme quelqu'un qui exécute de nouvelles combinaisons des facteurs et des ressources de production favorisant le développement économique.

Ce courant de pensée définit l'entrepreneuriat comme un phénomène ou un processus créant de la valeur, qu'elle soit individuelle, économique ou sociale. Souvent, l'entrepreneuriat est considéré comme créateur de richesse et d'emplois. Ses enjeux économiques et sociaux sont révélés depuis longtemps et plusieurs études s'efforcent de démontrer l'existence de liens forts entre les activités entrepreneuriales et la croissance économique dans de nombreux pays.

Sur le plan empirique, la création de valeur a été identifiée comme un thème situé au centre du concept de l'entrepreneuriat. Dans ce sens, Bruyat (1993) souligne que « l'objet scientifique étudié dans le champ de l'entrepreneuriat est le dialogique individu/création de la valeur ». À cet effet, l'auteur ajoute que le concept de l'entrepreneuriat est ancré dans la relation liant un individu et la valeur nouvelle qu'il crée ou peut créer.

-*Le paradigme de l'innovation* : contrairement à la notion d'entrepreneuriat dans un sens le rapportant soit à la « croissance économique » soit à la « création d'organisation », certains auteurs accordent une importance à la relation entrepreneuriat/innovation.

Dans la lignée des travaux de Schumpeter, ce courant accorde une importance cruciale à l'innovation dans la définition de l'entrepreneuriat. En effet, les auteurs de ce paradigme se basent dans leurs écrits à la célèbre citation de Schumpeter en (1939) dans laquelle il note : « toute tentative de faire les choses différemment dans le domaine de la vie économique devrait être considérée comme une innovation susceptible de fournir un avantage temporaire, et des profits, à la firme ».
Dans ce sens, Julien et Marchesnay (1996) proposent une définition à l'entrepreneuriat à partir de cette vision comme suit : « l'innovation constitue le fondement de l'entrepreneuriat, puisqu'il suppose de nouvelles idées permettant d'offrir ou produire de nouveaux biens ou services, ou, encore réorganiser l'entreprise. Dans ce sens, l'innovation signifie la création d'une entreprise différente de ce qu'on connaissait auparavant. C'est découvrir ou transformer un produit, c'est proposer une nouvelle façon de faire, de distribuer ou de vendre ».
De sa part, Drucker (1985) présente l'innovation comme la fonction spécifique de l'entrepreneuriat. Il considère l'innovation comme une condition de création de la valeur en affirmant que : « l'innovation est le fondement de l'entrepreneuriat… ».
Enfin, il est à noter que les auteurs, s'inscrivant dans l'un ou l'autre paradigme, ont recours à concilier souvent plusieurs paradigmes en les associant à leur définition. Afin de retenir une définition de l'entrepreneuriat, il est donc utile de s'inscrire dans une vision globalisante qui tienne compte les différents paradigmes cités plus haut.

2.2. L'entrepreneuriat au sein des Universités et des centres de formation

Sous les effets de la mondialisation, la performance des organisations est devenue nécessaire à leur développement et à leur survie. À cet effet, l'excellence du secteur privé motive le secteur public à intégrer de nouveaux outils et méthodes pour une gestion efficace et de bonnes performances.
Dans cette perspective, les collaborations entre les organisations publiques et privées se sont multipliées donnant lieu à des partenariats, aboutissant à la création et le développement des compétences entrepreneuriales. Le partenariat entreprise d'université dans l'optique de formation de compétences manquantes aux entreprises est indispensable à la performance de ces dernières.

- Les activités de l'université

L'université est un établissement public sous la tutelle du ministère de l'enseignement supérieur, doté de l'autonomie pédagogique, scientifique et culturelle, elle est considérée comme un ensemble complexe composé d'organes, d'activités et de personnels soumis à la pression de l'environnement et du pouvoir central.
Cette organisation publique offre des services publics gratuits et quasi gratuits à tous les étudiants marocains et étrangers, elle participe au développement socio-économique via la formation professionnelle, construit une culture universitaire et facilite l'intégration des diplômés dans le marché de l'emploi.
L'université se trouve au cœur de l'activité socio- économique du pays pour mieux satisfaire les besoins diversifiés et évolutifs des autres secteurs dans le temps et dans l'espace (formation, emploi, insertion professionnelle…).

- Les activités des centres de formation professionnelle : OFPPT

L'office de formation professionnelle et de la formation de l'emploi (site officiel de l'OFPPT) est un établissement public et un opérateur de formation professionnelle crée en 1947, doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière ayant pour objet de former les jeunes afin qu'ils soient compétents et capables de répondre aux besoins des entreprises en matière de formation professionnelle.
L'OFPPT offre le service enseignement, comme c'est le cas pour l'université, et offre des formations professionnelles destinés directement aux ressources humaines des entreprises, et répondant aux attentes des jeunes diplômés cherchant à acquérir de l'expérience professionnelle pour renforcer les compétences déjà acquises dans la formation. L'office propose à ses clients, particuliers et entreprises, des formations complètes liantes l'empirique à la pratique dans les entreprises, cela fait que les techniciens spécialisés qualifiés sont beaucoup plus demandés par les entreprises vu que la formation répond directement aux attentes de celles-ci ,et ce dans plusieurs secteurs on cite quelques-uns : aéronautique, la mécanique , le textile , l'hôtellerie , la gestion …

L'office de formation professionnelle offre des formations qualifiantes non sanctionnées par des diplômes (niveau collégien et primaire), des formations plus qualifiantes pour techniciens spécialisés, ainsi que des activités professionnelles semi-qualifiées, en plus des formations en cours d'emploi destiné aux salariés des entreprises (formation continue et cours du soir), ainsi que des formations à la création des entreprises pour encourager l'entrepreneuriat.
Pour cela, l'office a mis en œuvre un programme d'entrepreneuriat qui a pour objectifs de favoriser l'entrepreneuriat des jeunes, la sélection et recrutement des candidats porteurs de projets de création d'entreprises l'accompagnement des entreprises créées en vue de leur pérennisation.
Le programme cible les stagiaires et lauréats de l'OFPPT, porteurs de projets, les stagiaires et lauréats de la formation qualifiante ainsi que tout porteur de projets.
Quant aux avantages et bénéfices du programme, ils se présentent comme suit :

Avantages du programme de l'appui à la création des entreprises :

- L'OFPPT est le principal opérateur national en matière de formation professionnelle initiale et continue ;
- Expérience avérée depuis 1987 dans l'assistance à la création d'entreprises ;
- Large réseau de guichets couvrant le territoire national ;
- Formateurs et accompagnateurs à la création d'entreprises et en développement de la TPE ;
- Services adaptés à la TPE.

Bénéfices concrets :

- Formation au montage du projet ;
- Accompagnement du porteur de projet dans les démarches administratives pour la création d'entreprise ;
- Accompagnement de l'entrepreneur en post-création d'entreprise ;

Finalement, il est à noter que le cycle d'apprentissage se décline sur 2 ans, à partir de la rentrée 2021/2022. En la 1re année, la formation consistera à inculquer les compétences entrepreneuriales nécessaires, améliorer les aptitudes de perception des opportunités et accompagnera à explorer de nouvelles idées. En 2e année l'objectif du programme consiste à accompagner les porteurs de projets à vivre une expérience entrepreneuriale et à découvrir les étapes essentielles pour transformer leurs idées en business opérationnel. La formation se réalisera par d'ateliers interactifs, de mises en situation et d'expérimentation en présentiel et en distanciel et sera déployée dans 3 régions pilotes, Souss-Massa, l'Oriental et Laâyoune-Sakia El Hamra en plus de la ville de Benguerir, avant de s'étendre aux autres régions du Royaume.

3. Étude menée auprès des entreprises opérant sur le territoire de la région Fès/ Meknès

3.1. Méthodologie de la recherche

La présente recherche est de nature exploratoire. La démarche méthodologique est liée à l'abduction telle qu'elle est définie par Koenig (1993) comme suit : « L'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter». (Koenig 1993 p 7 cité par Tixier J.2009, p12).
En effet, le raisonnement abductif répond à notre objectif de proposition de cadre conceptuel et à notre démarche de construction faite d'aller et retour entre les concepts et les données (Charreire, Durieux, 1999 p 3). Dans ce cadre, l'intérêt de la confrontation de la grille de lecture au terrain est de permettre d'une part, de s'appuyer sur des concepts bien établis et de les enrichir en fonction des données du terrain d'autre part.
Notre recherche se situe dans une perspective interprétativiste. L'objectif de cette recherche est essentiellement de nature compréhensive. C'est-à-dire que par le biais de ce travail, nous cherchons à comprendre le rôle que joue l'université marocaine et les centres de formation dans la construction et le développement des compétences territoriales nécessaires à la performance des entreprises. Pour cela nous avons interviewé des entreprises opérant dans la région Fès- Meknès.

3.2. Présentation des résultats de l'étude

Nous avons procédé par le recueil de données par entretiens semi-directifs auprès de 40 entreprises opérant dans la région Fès/ Meknès dans divers secteurs d'activité.

À travers ces entretiens, nous cherchons à mettre en avant 3 principaux points : le mode de gestion et profils des compétences que possèdent les entreprises et implication des organismes de formation, l'amélioration et construction des compétences et en dernier point la capacité des universités et des centres de formation professionnelle de construire des compétences en partant du point de vue des entreprises interviewées.

- Outils de gestion et profils des compétences

Concernant les ressources humaines, la plupart des 40 entreprises disposent d'un département ressources humaines (à l'exception de 3 entreprises). Ces entreprises disposent d'outils de gestion des compétences et mettent les compétences au cœur de leurs stratégies de développement.
Par rapport aux outils de gestion des ressources humaines dont les entreprises disposent, les entreprises confirment avoir mis en place un référentiel de compétences ; une gestion des emplois et compétences ; une gestion du plan de carrières, un management par objectifs et un plan de formation. 3 entreprises ne font recours qu'au plan de formation des compétences pour ce qui reste, elles ne font recours à aucun outil de gestion de compétences.
En ce qui concerne les profils de compétences des entreprises, 37 entreprises dressent des profils détaillés des compétences dont elles disposent. Ainsi ces entreprises disposent de compétences professionnelles variées avec des qualifications polyvalentes (sauf pour 3 entreprises pour qui les compétences sont ave des qualifications spécialisées), avec une capacité d'apprentissage et d'innovation élevée. Cette dynamique a permis pour ces entreprises à développer une compétence collective, des capacités organisationnelles, des capacités dynamiques et des compétences clés pour la grande majorité des entreprises.

- Amélioration et construction des compétences

Afin de préserver et de développer ses compétences, 31 entreprises parmi les 40 interviewées font recours à des politiques d'amélioration du savoir et des capacités d'apprentissage, occasionnellement font recours à des formations à l'étranger ou bien font recours à des formateurs étrangers, création de nouvelles connaissances, développement de compétences, construction des compétences, et construction de compétence clé.
Les politiques de développement et de construction des compétences sont les piliers des stratégies de ces entreprises. De plus en plus ces entreprises sont conscientes de la primordialité des compétences pour leur survie et pérennisation.
Dans ce processus de construction et développement des compétences, 27 entreprises des 40 disposent des partenariats avec l'OFPPT pour améliorer leurs compétences, une entreprise malgré qu'elle ne dispose pas de partenariat avec les centres de formation professionnelle et l'université, l'entreprise offre des stages pour les lauréats des centres de formation professionnelle et retient les compétences validées.
En ce qui concerne le partenariat avec l'université, deux entreprises ont fait recours à cette procédure par le financement de 6 personnes en licence professionnelle. Or ce partenariat n'a pas eu de retours bénéfiques pour l'entreprise.
Cependant, les résultats des entretiens montrent que ce type de partenariats présente un certain nombre de contraintes. Concernant les centres de formations professionnelles, le problème qui réside dans ce partenariat est que l'organisme de formation offre des formations standards pour toutes les entreprises, sans que ces formations soient vraiment adaptées aux défis quotidiens que rencontre l'entreprise. Ce constat, c'est la principale raison qui dissuade plusieurs entreprises à contracter des partenariats de long terme avec ces organismes.
En ce qui concerne les universités, les entreprises constatent que les universités n'offrent pas des formations adaptées à leurs besoins effectifs.
D'autre part, le grand souci des entreprises qui ont misé sur la formation et développement des compétences est la migration des compétences. Après avoir financé la formation et la consolidation de leur savoir, les compétences quittent l'entreprise pour chercher d'autres horizons. Cela contraint les entreprises à procéder au recrutement du personnel, réinvestir dans la construction et développement de nouvelles compétences ou bien renoncer totalement à la formation de compétences.

- La capacité des universités et des centres de formation professionnelle à développer les compétences entrepreneuriales dans la région Fès /Meknès

À travers les entretiens qu'on a réalisé au niveau de la région Fès/ Meknès, 36 sur 40 entreprises, jugent que les universités et les centres de formation professionnelle leur procurent des ressources et compétences spécifiques.
Cette capacité est appuyée par l'intervention de l'État qui vise à la mise à niveau de l'enseignement supérieur et de la formation professionnelle par la mise en valeur de leurs potentialités et la construction des capacités d'innovation et de compétences.
La construction des compétences est assurée par les multiples organismes et établissements de formation (les universités, les écoles nationales supérieures, l'OFPPT…) à travers des formations listées et ciblées, qui essayent de combler les besoins accrus des entreprises.
Cependant, beaucoup d'efforts doivent être entrepris pour adapter les formations dans ces différents établissements afin d'assurer l'adéquation entre la demande et l'offre des entreprises qui cherchent les meilleures compétences leur permettant d'assurer la performance

Conclusion

Cette communication a essayé de combiner deux champs d'études importants et complémentaires à savoir : le développement et la création des compétences entrepreneuriales et la performance des entreprises. En effet, la communication soutient l'idée que les universités et les centres de formation professionnelle créent les compétences et proposent une variété de formations dont les entreprises ont besoin, et ce à l'occasion de partenariats publics privés, des universités et centres de formation avec les entreprises. La question d'adéquation de l'offre de formation avec la demande et la création de passerelles universités/ entreprises / centres de formation professionnelle garantira sur le long terme, l'amélioration de la performance des partenaires de l'université (entreprises, État et collectivités locales et centres de formation professionnelle), et permettra aux entreprises d'améliorer leur performance et être compétitives. À travers l'étude exploratoire qu'on a menée auprès des entreprises opérant dans la région Fès/Meknès, et après avoir établi une grille de lecture et en se basant sur des ressources documentaires sur les partenariats existants avec les entreprises et les organismes de formation, il ressort que la plupart des entreprises sont conscientes de l'importance du développement des compétences, notamment avec l'intervention des organismes de formation. Cependant, beaucoup d'efforts sont nécessaires pour consolider ces partenariats, et pour une personnalisation des formations selon les spécificités de chaque entreprise.

Bibliographie

Asselineau A., Cromarias A. 2010 :« Compétences territoriales » et avantage concurrentiel d'un territoire. L'exemple de la coutellerie thiernoise ».
Bel M. 2009: « Compétences et dynamiques territoriales : quelles interactions ? », Géographie, économie, société 3/2009 (Vol. 11) p 213-232.
Belghuith k . M ., Zouaoui M. 2011: « Compétences clés et innovation technologique : étude empirique du rôle modérateur de la turbulence du marché ».
Bruyat, C. (1993), Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Pierre-Mendès-France de Grenoble, 431 p.
Cao L. 2008: « Les compétences clés dans les stratégies et la performance des filiales d'enseigne internationales: le cas des distributeurs internationaux en Chine ».
Casson,M.(1982). « L'entrepreneur ».Paris :Economica.
Charreire S., Durieux F 1999: « Explorer et tester », in Thiétart R.A. et coll., Méthodes de recherche en management, Dunod, pp 57-80.
Drucker, Peter F., (1985). Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship, Available at SSRN: https://ssrn.com/abstract=1496169.
Ebbers, J. J. (2013). Networking behavior and contracting relationships among entrepreneurs in business incubators, Entrepreneurship Theory and Practice, 38(5): 1159–1181.
Eisenmann, T. R. (2013), « Entrepreneurship: A working definition », Harvard Business Review [online], January.
Ghozzi H. 2008 : « L'approche par les ressources et les compétences en tant que théorie de la firme : Apports, limites et aménagements nécessaires » .

Hitt, M. A., Dacin, M. T., Levitas, E., Arregle, J.-L., & Borza, A. (2000). Partner selection in emerging and developed market contexts: Resource-based and organizational learning perspectives, The Academy of Management Journal, 43(3), 449-467.
Julien,P.,Marchesnay,M.(1996).l'entrepreneuriat.Paris :Economica.
Koenig, G. (1993), « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », Revue de Gestion des Ressources Humaines, n°9, pp.4-1.
Le Boterf G. 2008 : « Repenser la compétence. Pour dépasser les idées reçues : 15 propositions », Editions d'Organisation, Eyrolles, 2008.
Lionel M. 2007: « Spécificités des actifs et management des événements sportifs : proposition d'une nouvelle approche méthodologique et analytique » Montréal, 6-9 Juin 2007 XVIe Conférence Internationale de Management Stratégique.
Mendez A., Mercier D. 2006: « Compétences-clés de territoires. Le rôle des relations interorganisationnelles », Revue française de gestion 2006/5 (no 164), p. 253-275. DOI 10.3166/rfg.164.253-276 .
Musca G. 2004 : « Construction de compétences et environnement turbulent le cas d'équipes-projet internet » Lavoisier | « Revue française de gestion » 2004/2 no 149 | pages 117 à 131 ISSN 0338.
Prahalad, C. K. et G. Hamel 1990: « The core competences of the corporation», Harvard Business Review, vol. 68, nº 3.
Rochette C. 2012: « L'approche ressources et compétences comme clé de lecture du processus d'élaboration d'une ressource originale : la marque territoire », Gestion et management public, vol. volume 1/1, no. 1, 2012, pp. 4-20.
Sanchez R., Heene A., Thomas H. (1996): "Towards the Theory and Practice of Competence Based Competition", Dynamics of Competence-Based Competition, R. Sanchez, A. Heene, H. Thomas (eds), Elsevier, Londres, 1996.
Sarkar, M., Echambadi, R., & Harrison, J. S. (2001). Alliance entrepreneurship and firm market performance, Strategic Management Journal, 22(6/7), 701-711.
Schumpeter.J.A (1939) : « Business Cycles : A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process », 2 volumes, New York et Londres, McGraw-Hill Book Compagny, Inc.
Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of enterpreneurship as a field of research, The Academy of Management Review, 25(1), 217-226.
Site officiel de l'OFPPT :www.ofpptmaroc.com.
Site officiel de la Faculté des sciences juridiques économiques et sociales de Fès USMBA :http://fsjes.usmba.ac.ma/formation/licence/professionnelle-2/.
Verstraete T, Fayolle A (2005), « Paradigmes et entrepreneuriat ». Revue de l'Entrepreneuriat 4 (1) : 33-52.

Le rôle des entreprises et des universités dans le Système National d'Innovation

Par :

TOWO MEFFEU Valérie, Doctorante à l'E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi
E-mail : towomefeu.valerie@etu.uae.ac.ma

Pr. BENNANI Zakaria, E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi
E-mail : bzakaria@uae.ac.ma

Résumé : À la faveur des progrès techniques, le Système National d'Innovation (SNI) s'est imposé comme un des facteurs essentiels au développement des sociétés. Développé et largement répandu dans le monde, à la fin des années 90, il met l'accent sur l'influence de la structuration de la configuration institutionnelle sur les modes d'apprentissage et d'appropriation technologique, en proposant une analyse non pas basée sur le marché - au sens de l'économie orthodoxe - mais sur les réseaux institutionnels. Au centre de cet écosystème, les entreprises et les universités en tant qu'élément du système occupent une place de choix dans la performance du SNI. Le présent papier a pour objectif de démontrer sur la base d'une revue de littérature sur le SNI et des expériences des pays développés ; l'importance de renforcer les liens et les échanges entre les acteurs innovants et plus spécifiquement entre les universités et les industries au sein des SNI dans les économies pauvres.

Mots-clés : Innovation, Système National d'Innovation, Capacité d'innovation, Développement.

Introduction

À la faveur des progrès techniques, le Système National d'Innovation (SNI) s'est imposé comme un facteur essentiel au développement des sociétés. Développée et largement diffusée dans les pays développés à la fin des années 90, l'acceptation de ce concept a été très controversée au sein de la communauté scientifique. Remettant en cause l'orthodoxie contemporaine, il propose une nouvelle compréhension de l'innovation non plus comme le fruit de l'activité seule de l'entreprise, mais des interactions entre les institutions. Ces dernières étant représentées par l'État, les centres et laboratoires de recherche publics et privés, les universités, les institutions de financement et toutes les institutions scientifiques, technologiques, industrielles, commerciales, politiques et infrastructures, etc. intervenant dans le processus d'innovation (Casadella et al 2020).

Pour plusieurs théoriciens, le modèle de l'entreprise isolée maximisant le profit est devenu inapproprié pour expliquer tous les aspects importants intervenant dans le processus de création et de diffusion des innovations tel que par exemple les motivations des acteurs (tous ceux impliqués dans les activités de R&D ne sont pas nécessairement portés par des objectifs de gains) ou encore la tendance à s'orienter vers un type de recherche plutôt qu'une autre (qui peut être influencées aussi bien par la disponibilité des moyens financiers en amont) (Edquist, 1997). Le SNI a donc permis de mettre l'accent sur ces différentes relations intentionnelles déterminantes dans le processus d'innovation et dont la compréhension et le renforcement contribuent à accroître la performance du système dans sa capacité à produire et à diffuser des innovations. Le SNI souligne l'importance des connaissances et de l'apprentissage interactif entre les « acteurs innovants » au sein d'un pays dans le processus d'innovation considéré depuis toujours comme le moteur de l'économie. Il place ainsi les savoirs au cœur de l'économie moderne, ce qui a contribué à accentuer les disparités entre les pays riches et les pays pauvres au fil des années dus au phénomène de polarisation (Beng Ake Lundvall, 1996) ou de division de l'apprentissage (Arocena R et al, 2000). Cette situation qui a longtemps placé les économies du Sud au deuxième rang face à celles du Nord implique de redéfinir les SNI dans les pays en développement qui prendront en considération leur trajectoire historique et leurs spécificités propres, notamment une faible compétitivité structurelle et un faible taux d'accumulation des

connaissances ; ainsi qu'une organisation du secteur privé et des performances qui diffèrent de celles des pays du Nord (Casadella et al, 2020).
En ce sens, le présent papier a pour objectif de montrer l'importance de développer les relations entre les acteurs innovations au sein du SNI et la nécessité de renforcer les liens entre les entreprises et les universités pour accroître la performance des SNI dans les pays en développement. Avant toute chose, nous commencerons par une revue de littérature sur le concept de l'innovation perçu dorénavant au sein du SNI et par la suite nous analyserons la nature des liens entre les acteurs innovants et leur contribution au processus d'innovation pour enfin souligner le rôle des universités dans le développement des SNI dans les pays pauvres.

1. L'émergence du Système National d'Innovation

1.1. De l'innovation au Système National d'Innovation

L'innovation a toujours été au centre de toutes les préoccupations. Au fil des années, plusieurs théories ont vu le jour dans le but d'appréhender ce concept dont l'impact sur la société est considérable. Parmi celles-ci, l'approche de Joseph Schumpeter représente l'une des plus importantes contributions. Dans sa théorie de l'évolution économique, il définit l'économie comme un ensemble de cycles (la reprise, l'expansion, la phase de stagnation et la récession) qui se succèdent à intervalles réguliers et déterminent l'état de la conjoncture ; démontrant ainsi que la croissance économique n'est jamais continue (Schumpeter, 1911). À la base de cette dynamique se trouve l'innovation.
Considérée comme un processus de « destruction créatrice » de valeur, l'innovation est, selon Schumpeter, une activité réalisée durant les périodes de crise permettant d'alimenter la croissance. Il distingue cinq types d'innovation à savoir l'innovation de produit qui peut être radicale/disruptive si elle entraîne la mise sur le marché de produits entièrement nouveaux, ou incrémentale/soutenue si elle apporte des améliorations à ceux déjà existants; l'innovation de procédé liée à l'introduction de nouveaux modes de production; l'ouverture de nouveaux débouchés et marchés; le développement de nouvelles sources d'approvisionnement en matières brutes, semi-finies ou finies et l'innovation dans les procédures managériales. À cela s'ajoute l'innovation marketing intégrée par l'OCDE pour le secteur des services (Fatma-azzarha E. et al, 2021).
Dès lors, l'innovation apparaît comme un processus endogène propre aux entreprises et aux laboratoires. Elle est un produit de la recherche et développement menée en particulier dans les grandes firmes qui possèdent les capacités financières nécessaires. Néanmoins, cette vision de l'innovation, bien que reprise par de nombreux chercheurs, a cette limite qu'elle place la firme au centre du processus d'innovation et ignore l'influence du milieu extérieur et le caractère cumulatif interactif de l'innovation. D'autre part, elle ne tient pas compte des petites structures qui peuvent également être à l'origine d'innovations.
D'autres contributions importantes ont encore été faites dans la compréhension de l'innovation. Bien que les néoclassiques n'ont guère apporté de plus amples explications sur ce phénomène qu'ils qualifient d'évènement exogène et extraordinaire dont la survenue vient rompre l'équilibre général qui parvient toutefois à se rétablir à travers ce que Lundvall appelle des mécanismes d'ajustement; l'on peut noter l'approche de Everette Rogers. Dans le but de montrer comment l'innovation se propageait au sein de la société, il élabora la théorie de la diffusion de l'innovation qui détermine les différentes étapes du processus; tout en relevant les phases où l'entreprise pouvait élargir sa clientèle vers un marché de masse et accroître ainsi son revenu et sa performance. Son approche a cette particularité qu'elle cherche à prendre en compte le « public » dans le processus d'innovation, mais encore une fois, celui-ci reste le fruit de l'activité seule de l'entreprise.
Ce constat se retrouve également dans la théorie de la croissance endogène de l'économie qui accorde une grande importance à l'activité de recherche et développement. La croissance économique est alors considérée comme un phénomène endogène incité par les facteurs de production accumulables à savoir le capital physique et le capital humain. Ce dernier aurait un impact sur l'économie grâce à la mobilisation des compétences et savoirs. Critiquées par plusieurs courants, notamment sur les rendements du capital qui ne sont pas constants, mais décroissants selon la théorie orthodoxe ou encore insuffisante pour soutenir la croissance à long terme selon la théorie néoclassique; les théories de la croissance endogène s'accordent

toutes sur le progrès technique qui, en rendant le travail plus efficace, est une source de croissance et de richesse d'un pays (Fatima-azzarha E., 2021).
Ainsi posée, l'innovation était considérée comme une activité réalisée au sein de l'entreprise, un facteur important de compétitivité, avec un grand impact sur la croissance et l'économie en général. Néanmoins, vers la fin des années 80 et le début des années 90, de nouvelles idées ont commencé à émerger selon lesquelles les firmes n'opéraient pas seules et leurs activités d'innovation étaient liées à leur environnement externe qui pouvait soit les stimuler soit les nuire. Selon Giovanna Vertova:

> "*The concept of National Systems of Innovation (NSI) is the main theoretical tool attempting to take into account and integrate the importance of the economic environment for firms' possibility to innovate. The NSI can account for two important and interrelated issues. On the one side, it is used to show international differences or similarities in countries' ability to innovate and to be on the technological edge. On the other side, it becomes a normative tool used to give policy suggestions in order to support firms' innovative activities (Giovanna Vertova, 2014, P6)."*

L'approche en matière de Système National d'Innovation (SNI) est donc cette tentative théorique visant à répondre à cette nécessité de prendre en compte l'importance de l'environnement économique dans le processus d'innovation des firmes.

1.2. Les différentes perceptions du SNI

Si la première idée du SNI remonte à Friedrich List dans son livre intitulé « *The National System of Political Economy* » paru en 1841 (Beng-Ake Lundvall, 2007), c'est à Beng-Ake Lundvall d'une part que revient le mérite d'avoir utilisé ce concept qui s'est développé parallèlement en Europe et aux États-Unis et d'autre part à Christopher Freeman pour l'avoir rendu célèbre à travers son ouvrage *Technology Policy and Economic Performance: Lessons from Japan*» publié en 1987.
List fut le premier à écrire dans le sens d'un « système national ». Il s'est intéressé à son pays d'origine l'Allemagne pour montrer « l'importance de valoriser la culture, la richesse, et la puissance d'une manière économique nationale (Klein et al, 2016) ». Pour lui, les nations auraient plus de puissances et de richesses si elles recherchaient à développer des forces productives au lieu de réaliser la division du travail telle que présentée par Adam Smith. En ce sens, il s'opposait à la pensée économique traditionnelle de l'époque basée sur la spécialisation des tâches et la recherche d'avantages comparatifs qui encourageait à développer des connaissances uniquement dans les domaines où l'on disposait d'un potentiel économique. Son analyse du SNI consistait au renforcement des activités de recherche, l'éducation, l'amélioration et le développement des infrastructures de transport, l'administration et d'une manière générale des institutions qui favoriseraient le développement économique en créant une valeur ajoutée durable ; un aspect essentiel qui constitue le cœur même de cette notion. Ce que nous verrons par la suite.
L'idée de SNI ainsi posée par List a connu un véritable essor vers la fin des années 80 et le début des années 90 dans l'explication des performances nationales en matière d'innovation. Les travaux de Freeman (1987), Lundvall (1992) et Nelson (1993) ont notamment permis d'affiner le concept et de fixer ses principales caractéristiques. Freeman l'a introduit à travers son étude pour déterminer les éléments qui ont été à l'origine de la performance économique du Japon. Relevant le rôle fondamental de la politique publique, de la recherche et développement, du système d'éducation et de formation et l'influence de la structure générale de l'industrie dans l'innovation ; il définit le SNI comme un réseau d'institutions privées ou publiques, dont les interactions créent, stimulent, modifient et diffusent de nouvelles technologies. L'innovation technologique est, explique-t-il, empreinte du contexte socio-institutionnel dans lequel il s'insère et les différences entre les pays proviennent des différences entre les adaptations institutionnelles. Cette vision du SNI encore large sera approfondie par Lundvall et Nelson à travers l'introduction du principe de l'apprentissage interactif et de la théorie évolutionniste de l'économie. Lundvall apporte un regard nouveau à la compréhension de l'innovation qu'il qualifie comme étant le fruit d'un processus d'apprentissage interactif entre les institutions ; une notion qui revêt une place fondamentale dans son approche. En effet, il met au point deux niveaux d'analyse du SNI : un niveau restreint qui ne tient compte que des institutions directement impliquées dans l'activité de recherche et développement tels que les

laboratoires spécialisés, les firmes, les universités, les politiques technologiques, les centres de recherche, le système d'éducation et de formation, etc. ; et un niveau plus large incluant toutes les parties et aspects de la structure économique et du cadre institutionnel affectant l'apprentissage ainsi que la recherche et l'exploration. Il s'agit du système financier, des politiques monétaires, l'organisation interne des firmes privées, le système éducatif préuniversitaire, le marché du travail, etc. (Giovani Vertova, 2014).

L'approche de Nelson rejoint la perspective microéconomique du SNI développé par Lundvall. Après une analyse des activités de recherche et développement au sein de 15 pays à différents niveaux de revenu en Europe, en Asie et aux États-Unis ; il avance que le progrès technique est le résultat de processus incrémentaux cumulatifs et endogènes. Les relations sociales entre les individus, les compétences de travail et de gestion, et les connaissances explicites et implicites sont selon Nelson, les principaux attributs pour le changement technologique à l'intérieur des firmes (DA COSTA Antonio, 2005). Son approche du système national d'innovation rejoint celle de Lundvall à travers l'importance qu'il accorde au processus d'apprentissage qu'il qualifie de spécifique, cumulatif et localisé (Mihoub Mezouaghi, 2002), mais sans toutefois tenir compte des institutions pouvant influencer le processus d'innovation à une échelle macroéconomique.

In fine, le SNI est un concept dynamique intimement lié au milieu dans lequel il s'insère. Il montre l'importance de la structuration de l'environnement, des modes d'organisation et de pensées et des interactions entre les différentes institutions ou acteurs du système dans le processus d'innovation.

Toutes les approches sur le SNI reconnaissent le rôle des acteurs dans le processus d'innovation et, en dépit des divergences qui puissent exister relativement au degré d'importance de ceux-ci, toutes admettent les spécificités nationales et systémiques, sans lesquels le S.N.I. ne pourrait exister.

2. L'importance des relations entre les acteurs innovants

Le SNI trouve son sens dans le fait que l'innovation est un processus interactif résultant de la nature des échanges et des relations entre les acteurs. Ces liens peuvent soit favoriser le processus d'innovation, soit l'inhiber. Il existe trois types de relations au sein du SNI. Les premières, de nature scientifique et technologique, concernent les entités dont les activités sont directement liées au progrès scientifique et technologique ou à l'innovation technologique telles que les laboratoires de recherche, les entreprises industrielles et les centres de recherche. Les deuxièmes sont de nature financière et mettent en avant le rôle joué par les institutions financières et l'État d'une part, ainsi que les agents innovateurs dans le financement des activités de R&D et d'innovation. Les troisièmes relations, de nature administrative, soulignent l'importance de l'État chargé de définir le cadre autour des activités d'innovation à travers la mise en place des infrastructures et le suivi de leur performance, l'adoption et l'application des politiques technologiques et industrielles à long terme, et le financement et l'accompagnement des activités d'innovation (Casadella et al, 2020).

Selon le pays et en fonction du type d'économie, certaines relations sont plus développées que l'autre. Notre intérêt dans cette partie étant d'analyser les liens entre les acteurs innovants au sein des pays les moins développés et plus précisément africains, nous commencerons par déterminer les principales caractéristiques de leur SNI et par la suite nous montrerons que les capacités d'innovation sont indispensables à la performance de tout SNI.

2.1. Les SNI dans les pays en développement

Au fil des années, plusieurs initiatives ont été prises par les États dans le but de renforcer les activités d'innovation au sein de leur pays. Les expériences des pays développés et des marchés émergents ont montré que la technologie et l'innovation étaient des moteurs essentiels de productivité et de croissance soutenue dans une économie. Les pays en développement ne sont pas restés à la traine et, suivant le pas des pays du Nord, ont également tenté de mettre l'innovation au cœur de leur politique pour développer des SNI. Certains pays du Sud asiatiques et les BRICS ont notamment réussi leur objectif de croissance grâce à une véritable politique de développement de l'innovation combinée à d'autres politiques commerciales, technologiques (Sonia Benslimane et al, 2017).

Dans le contexte africain, en 2005, l'Union africaine a adopté le Plan d'action consolidé pour la science et la technologie de l'Afrique sur la période 2005-2014. Par la suite, la Stratégie pour la science, la technologie et l'innovation pour l'Afrique (STISA) a été approuvée lors du 23e Sommet de l'Union africaine en juin 2014

pour couvrir la période 2014-2024. Au niveau régional, les communautés économiques ont également tenté de développer des visions globales à travers par exemple, l'adoption en 2011 par la Communauté Economique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) de la Politique de la CEDEAO sur la science et la technologie ou encore d'un protocole sur la science, la technologie et l'innovation en 2008 par la Communauté de Développement de l'Afrique Australe (CDAA) (Patrick N. Osakwe et al, 2017).

Au Maroc, le gouvernement a entrepris depuis l'année 2000 d'importantes réformes dont la première, celle de l'Enseignement supérieur et de la recherche, a pris fin en 2008 ; et s'est suivi de l'initiative Maroc Innovation puis de plusieurs plans et programmes pour le développement de la recherche scientifique et d'écosystèmes de l'innovation. Ainsi, le SNI marocain s'est consolidé à travers la mise en œuvre en 2000 de la charte nationale pour l'éducation et la recherche; le plan quinquennal 2000 -2004 dont l'objectif principal était l'élaboration d'une politique nationale pour la promotion de la recherche scientifique et de l'ingénierie et l'augmentation de la part du revenu national consacre à la recherche scientifique et technique à 1% du PIB en 2004 ; les programmes de soutien des entreprises à l'innovation tels que la charte de la PME et les stratégies du MIICEN pour la mise en place des écosystèmes à l'horizon 2030. Par ailleurs, plusieurs organismes chargés de l'élaboration, l'accompagnement, le suivie et la promotion de la recherche ont vu le jour ainsi que de nombreux centres de recherches, universités publiques et privées, laboratoires de recherche universitaires, et instituts de recherche publics et privés tels que la Fondation marocaine pour les Sciences avancées, l'Innovation et la Recherche (MaScir), l'Institut de Recherche en Énergie solaire et en Énergie nouvelle (IRESEN), le CNESTEN, l'INRA, l'INRH, LPEE, etc. (Elkhadri Abdellah, 2021).

Toutefois, malgré les nombreux efforts consentis par les responsables et la mise en œuvre des différentes stratégies, les performances nationales en matière d'innovation sont restées bien faibles. L'analyse du nombre de brevets déposés dans le pays sur la période 2008-2018 montre que sur 900 brevets déposés en 2008, seules 160 provenaient de résidents marocains et dix ans plus tard, la tendance est restée la même, car sur 2537 brevets déposés, 187 seulement étaient détenus par des résidents marocains. L'analyse du nombre de brevets détenus par les résidents d'un pays est un outil communément utilisé pour apprécier l'activité réelle en d'innovation dans un territoire (Hicham Acheli, 2020). Dans le cas du Maroc tout comme dans de nombreux pays en développement et en particulier africains (0,1% des brevets déposés dans le monde), cette activité est très faible, et ce pour plusieurs raisons.

D'après (Battistina Cugusi 2008 ; Benslimane et al, 2017; Acheli et al, 2020), les failles structurelles et le manque de liens entre les acteurs sont parmi les principales causes de la faiblesse de l'efficacité du SNI marocain. Très souvent, les activités des institutions ne sont pas coordonnées et, l'absence de suivi, de stratégie à long terme, et le manque d'interactions entre les acteurs innovants contribuent à bloquer le processus de création et de diffusion de l'innovation ; un constat qui se retrouve dans les pays en développement en général (Casadella et al, 2020; Casadella et al 2019; Kandil, 2011, Lundvall, 2002).

2.2. Les capacités d'innovation comme préalable au SNI

L'approche en termes de SNI appréhende l'innovation comme le fruit d'un processus plus complexe d'apprentissage interactif entre les acteurs dont l'échange des connaissances favorise l'élaboration de nouvelles connaissances à l'origine de l'innovation (moteur de croissance et source de développement) (Aissaoui Safae, 2016). Mais, pour pouvoir innover, les États doivent faire face à leurs problèmes liés à « *leur capacité à apprendre, à apprendre à s'adapter, à se transformer et à développer leurs structures institutionnelles.* » (Casadella et al, 2018, P13) Le concept de SNI implique donc l'élaboration de ces capacités, basées sur la mise en place d'institutions et organisations d'une part et la mobilisation des ressources existantes et le développement des compétences d'autre part.

Dès lors, l'innovation est perçue comme l'utilisation et l'adoption des capacités existantes à des niveaux compétitifs de coûts et de qualité (LALL S et al, 02) et la capacité à innover des firmes est conditionnée par le niveau de compétences et les connaissances existantes au sein de l'organisation. Ce comportement de sentier explique la faiblesse de la performance des entreprises en matière d'innovation dans les pays en développement d'abord parce qu'une grande partie de la population n'a pas accès à l'enseignement supérieur ; ce qui se traduit par une main-d'œuvre faible en compétences et ensuite, cette main-d'œuvre quand bien même elle existe ne parvient à trouver des opportunités d'emploi au niveau national (Aissaoui Safae, 2016) et doit très souvent se tourner vers les pays développés qui valorisent beaucoup plus les

compétences de pointes. Les États-Unis et la France représentent ainsi les principales destinations des cerveaux en fuite ; ce qui constitue une grande perte pour les pays pauvres (Casadella et al ,2020)
Des données fournies par l'UNESCO montrent par exemple comment au Cameroun en 2018, sur 2.318.544 jeunes en âge de suivre des études d'enseignement supérieur, seuls 14.3% y avaient eu accès ; un taux qui augmente considérablement à mesure que l'on s'intéresse au niveau d'enseignement inférieur, dépassant les 50% dans le cas de l'enseignement secondaire et avoisinant les 100% au niveau primaire (Statistiques de l'UNESCO sur le Cameroun 2018). De prime à bord, ce manque de connaissances a pour effet de limiter les capacités d'innovation dans les firmes, mais, dans le cas du Cameroun tout comme dans les pays en développement en général, l'innovation ne peut être limitée à l'activité seule de R&D (Le Bas et Nkankene 2018 ; Ludovic temple et al, 2017 ; Martin Ndzana et al, 2021). Elle est davantage incrémentale, liée aux activités routinières d'apprentissage dans les entreprises traditionnelles (learning by doing et learning by using) ou à l'incorporation de nouvelles technologies et méthodes dans les grandes structures (Casadella et al 2020). En ce sens, le développement des capacités d'innovation dans les pays en développement ne passe pas nécessairement par le développement des compétences de pointe comme c'est le cas dans les pays développés, capables de s'engager dans les activités de recherche technologique et développement (qui ne représentent qu'une forme d'innovation dans les économies du Sud), mais plutôt dans le développement de capacités d'absorption).
Une autre particularité de l'innovation dans ces économies du Sud est qu'elle est davantage portée par le secteur informel, dans une tentative de résoudre un problème socio-économique et améliorer la vie des populations (Casadella et al, 2020). En général, on cherche à faire « plus avec moins » (Jean – Yves Grosclaude et al, 2014), c'est-à-dire créer davantage de valeur sociale compte tenu du manque de moyens matériels et financiers. Ce fait rend encore une fois le modèle d'innovation basé sur la R&D inappropriée dans le cas des pays en développement.

3. De la nécessité de renforcer les partenariats entre les universités et les entreprises dans les pays en développement

Si les Universités jouent un rôle fondamental dans l'éducation et la formation, leur apport est d'autant plus considérable dans le SNI et en particulier dans les pays en développement. Dans cette partie, nous présenterons premièrement et de manière synthétique, le rôle fondamental des universités dans les SNI et deuxièmement quelques exemples de cas de succès rares de partenariats entre les entreprises et les universités rencontrés dans certaines économies du Sud.

3.1. Les universités au sein des SNI

L'étude du rôle des universités dans les SNI est une tendance récente dans la littérature. D'abord abordé à travers les travaux de Conceicao P. et Heitor M.V (2002), Brundenius et al (2007) ou encore ceux de Lundvall (2007); il a d'abord été écarté avant d'être remis au cœur des débats avec notamment les travaux de Eduardo Albuquerque et al (2015). En effet, dotées de plusieurs centres de recherche et laboratoires; les universités sont le lieu de la réalisation d'une activité importante en recherche fondamentale et en recherche appliquée dans les pays. Chaque année, elles participent à travers le monde à la formation de plusieurs millions de chercheurs dans toutes les disciplines qui, grâce à leurs différentes interactions, permettent la production, la diffusion et le transfert des connaissances (OMPI, 2002). Par ailleurs, les partenariats entre les universités et les entreprises ont pour effet de faciliter l'insertion des chercheurs dans le milieu professionnel et une meilleure connaissance en matière de formation professionnelle.
Dans les pays en développement, très peu d'entreprises considèrent les universités comme une source importante d'innovation, d'informations, de compétences et de connaissances. L'innovation n'étant pas essentiellement portée par le schéma classique de la R&D, il est primordial d'orienter les programmes vers le développement d'innovation dans les secteurs à faible valeur ajoutée, mobilisant le moins de moyens possible et permettant d'améliorer les conditions de vie locale tout en réduisant les inégalités sociales (Casadella et al, 2020). Dans cette optique (Arocena et al, 2015) ont proposé une démocratisation des connaissances à 3 niveaux. Le premier fait référence à la démocratisation des agendas de recherche et d'innovation en recherchant à inclure lors des recherches les catégories de personnes généralement exclues et orienter les études vers la résolution de problèmes sociaux et enjeux de développement nationaux qui ne

représentent pas toujours de grandes opportunités de rentabilité, car s'intéressant à la partie de la population la plus pauvre. Le deuxième renvoie à la démocratisation de l'accès à l'enseignement supérieur pour toutes les couches de la population sans exception et le dernier à la démocratisation de la diffusion des connaissances à tout le monde et à tous les segments de la population (Aissaoui Safae, 2016).
L'université se positionne alors comme un acteur clé pour favoriser le développement inclusif dans les pays en développement et réduire les inégalités sociales tout en améliorant les conditions de vie des populations. Aujourd'hui, les modèles de développements uniquement axés sur la recherche de profit ne peuvent plus être appliqués du fait de leur participation à renforcer les écarts au sein des populations rendant ainsi les plus riches toujours plus riches et les plus pauvres toujours plus pauvres. L'innovation doit être repensée comme un processus « par et pour les pauvres » pour permettre de faire émerger des produits réellement adaptés aux besoins des populations locales et destinés à ces catégories de revenus faibles. Cela implique de redoubler de savoir-faire et d'ingéniosités pour pouvoir mettre en place des produits tenant compte du manque de ressources et des prix qui doivent rester abordables pour les catégories de populations les plus démunies (consommateurs finaux de ces innovations).

3.2. Quelques cas de succès de partenariats entreprises – universités

Des cas de succès rares de partenariats entre entreprises et universités permettent d'apprécier les effets positifs de ces derniers sur leur SNI. Albuquerque et al (2015) ont notamment montré comment ces interactions ont permis dans plusieurs pays en développement (parmi lesquels le Nigeria et l'Inde) d'améliorer entre autres la productivité des firmes, leur capacité d'absorption des technologies de l'information ou encore de renfoncer leurs activités d'innovation ; sans compter l'augmentation du flux des connaissances entre les deux acteurs. Néanmoins, les canaux d'échange restent encore très traditionnels (conférences, publications, etc.) et des mécanismes d'échange beaucoup plus dynamiques permettraient d'accroître ces effets positifs.
Au Cameroun, des coopérations universités-entreprises ont favorisé d'importants transferts de connaissances qui ont permis par exemple aux étudiants de l'IUT de Douala de fabriquer en partenariat avec l'IRCOD des pièces métallurgiques qui sont vendues dans plusieurs entreprises aujourd'hui. Deux facultés se distinguent encore dans leur partenariat fructueux avec des entreprises à savoir la Faculté de Génie industriel (FGI) de l'université de Douala et de l'École Nationale Supérieure polytechnique (ENSP) de Yaoundé I. Ces dernières, grâce à leur coopération avec d'Agropilis International, ont pu offrir de nombreuses formations professionnalisantes à leurs enseignants. Par ailleurs, la FGI offre plusieurs formations qui donnent la possibilité aux étudiants camerounais d'être recrutés par des entreprises chinoises dès l'obtention de leur licence d'ingénieur. L'ENSP bénéficie également, en plus des soutiens d'Agropolis et d'IRCOD, d'importants fonds issus de projets mondiaux, européens ou africains qui lui permettent de professionnaliser ses enseignements et multiplier ses relations avec les entreprises nationales qui en retour offrent de nombreux stages aux étudiants (Dama Dié et al (2021).
Ainsi, le développement des partenariats entre entreprises et universités a des effets positifs tant sur le plan éducatif que professionnel. En permettant d'améliorer les formations, elles donnent la possibilité de développer des apprentissages plus « connectés » à la réalité ; et ainsi de faciliter l'insertion des jeunes dans le milieu professionnel. Ce qui donne aux entreprises une main-d'œuvre qualifiée et riche en compétences facilitant les activités d'innovation, de recherche et une amélioration globale de la productivité.

Conclusion

Cet article a permis de montrer l'importance de développer les connaissances et de renforcer les liens entre les acteurs innovants au sein du SNI. En nous penchant sur le cas particulier des pays moins développés et plus précisément africains, nous avons vu que le rôle joué par les universités va au-delà de leur fonction première qui consiste à la formation et au développement des compétences. En renforçant les liens entre les universités et les entreprises, les États pourraient promouvoir des développements inclusifs qui permettraient en plus des avancés économiques, de résoudre les problèmes sociaux – économiques tels que la pauvreté, le chômage, la faiblesse du système éducatif, etc. Une telle perspective pourrait conduire à s'intéresser aux politiques en matière d'innovation dans ces pays.

Bibliographie

AISSAOUI Safae (2016), Le rôle des universités dans les pays en développement : une revue de littérature, Revue Organisation et Territoire n°2,
Bengt- Ake Lundvall (2007, February), “National Innovation Systems—Analytical Concept and Development Tool”, in Industry and Innovation •, DOI: 10.1080/13662710601130863 • Source: Re PEc.
Bouklia Hassan R. (2011), Essai sur le Système National d'Innovation Algérien et ses déterminants, Mémoire de magistère en sciences économiques, option gestion, Faculté des sciences économiques, des sciences de gestion et des sciences sociales, Université d'Oran, Es- senia,.
Christian Le Bas et Laurence Nkakene Molou (2020), Les déterminants de l'innovation dans une économie africaine à revenu intermédiaire, une réévaluation des modèles d'innovation, Technologie et Innovation, vol. 5, n°3 ISTE Open Science – Published by ISTE Ltd. London, UK – openscience.fr.
Eduaardo Albuquerque et al (2015), Developping National System of Innovation : University -Industry Interactions In The Global South, Published by Edward Elgar Publishing Limited The Lypiatts 15 Lansdown Road Cheltenham Glos GL50 2JA UK.
Elkhadri Abdelilah (2021, Janvier), Le Système National d'Innovation du Maroc :Étudeexploratoire, International Journal of Innovation and Scientific Research ISSN 2351-8014 Vol. 52 No. 2, Innovative Space of Scientific Research Journals http://www.ijisr.issr-journals.org, pp. 223-238
Esther Ngumbi (2018, Juin 18), Rehausser les capacités scientifiques de l'Afrique, Les Echos, Url: https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/rehausser-les-capacites-scientifiques-de-lafrique-133567
Fatima-azzahra El Bouanani et Hamid Ait Lemqeddem (2021, Juillet), Impact de l'innovation sur la croissance économique réflexion théorique de la relation des deux concepts, - IJAFAME ISSN: 2658-8455 Volume 2, Issue 4.
Giovanna Vertova (2014, December), The State and National Systems of Innovation: A Sympathetic Critique, University of Bergamo.
Hicham ACHELHI et Narjisse LAGZIRI (2020), Le développement par l'innovation : surmonter les barrières de l'innovation. Cas des PME PMI de la région Tanger-Tétouan Al Houceima, Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation, Volume III N°9, 19 Pages
Joseph Schumpeter (1911), Théorie de l'évolution économique. Recherches sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle de la conjoncture, cité par François Perroux, «INTRODUCTION, » professeur à la Faculté de droit de Lyon, 1935.PP9-35.
HEFNAOUI A. & BEN DARKAWI Z. (2020) « Les pme marocaines et les difficultés d'accès au financement externe », Revue Internationale du chercheur « Volume 1 : Numéro 4 » pp : 686 – 708.
Jean-Yves GROSCLAUDE, Navi Radjou et Laurence Tubiana (2014), L'innovation frugale : une stratégie pionnière venue du Sud, Thèmes: Innovation et technologies, Régions: Monde Pays développés Pays en développement, Dossiers: Les promesses de l'innovation durable, Armand Colin, ISBN: 978-2-200-28957-7. PP305 – 315.
Journal du Net (2021, Février, 2021), Pays pauvres : les pays qui produisent le moins de richesses, consulté le 15.12.2021 URL : https://www.journaldunet.fr/patrimoine/guide-des-finances-personnelles/1208809-pays-pauvres/.
Klein et al (2016), « Celebrating 30 years of innovation system research: What you need to know about innovation systems», Hohenheim Discussion Papers in Business, Economics and Social Sciences, No. 17.
Martin NDZANA et Grégory MVOGO (2021, Septembre), Les déterminants de l'innovation dans les petites et moyennes entreprises (PME) d'Afrique subsaharienne francophone (ASF): le cas du Cameroun, Oran 2 University Journal 2 ΔΊΠϢΔόϢ¹Π:'3œp e-ISSN : 2716-9448 p-ISSN : 2507-7546 Volumes 6 Issue 2 / pp. 62-81
Marcel Dama Dié et Martin Fabrice Edou Asséko (2021), Contexte socio-institutionnel et économique et développement de l'entrepreneuriat scientifique au Cameroun, © ISTE Open Science – Published by ISTE Ltd. London, UK – openscience.fr
Patrick N. Osakwe et Nicolle Moussa (2017, Juillet, 20), Innovation, diversification and inclusive development in Africa, UNCTAD Research Paper No. 2 UNCTAD/SER.RP/2017/2. P17
Sonia Benslimane et Maarouf Ramadan (2017, January), Le système national d'innovation dans les pays du Maghreb : entre failles structurelles et besoin de coordination et de gouvernance appropriées, Innovations 53(2):105 DOI:10.3917/inno.pr1.0017

Pierre Thouverez (2021, Février, 27), « En Afrique, l'innovation s'adapte aux besoins du continent »,, dans Innovations sectorielles. Consulté le 13.12.2021. URL : https://www.techniques-ingenieur.fr/actualite/articles/afrique-innovation-95645/
Vanessa Casadella et Dimitri Uzunidis (2020), Propédeutique à la théorie des Systèmes Nationaux d'Innovation appliquée au développement économique, publié le 15 Mai 2020, dans Technologie et Innovation vol. 5, n° 3 ISTE Open Science –Published by ISTE Ltd. London, UK –openscience.fr PP1-2
Vanessa Casadella et Dimitri Uzunidis (2018), Les capacités d'innovation comme préalable à la formation d'un système national d'innovation, ISTE Open Science – Published by ISTE Ltd. London, UK – openscience.fr
Vanessa Casadella, Mohamed Benlahcen-Tlemcani, De l'applicabilité du Système National d'Innovation dans les Pays Moins Avancés Dans Innovations 2006/2 (no 24), PP 59 à 90
Vanessa Casadella et Ludovic Temple, Politiques d'innovation pour le développement des économies du Sud : regards croisés Sénégal/Cameroun, RRI. Forum de l'Innovation VII 9 au 11 juin 2016 Cité de Sciences et de l'Industrie à Paris. http://innovation.univ-littoral.fr/

Transformations pédagogiques et numériques des pratiques d'enseignement-apprentissage au temps de la covid-19 au Maroc : quel « Reparamétrage » de la profession enseignante à l'université ?

Par :

Pr. MAGHNI Ahmed, E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi
E-mail : ahmed.maghni@uae.ac.ma

Pr. BELAMHITOU Mahmoud, E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi
E-mail : m.belamhitou@uae.ac.ma

Pr. ABOUZAID Badr, E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi
E-mail : babouzaid@uae.ac.ma

Pr. CHETOUANI Sarah, E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi
E-mail : schetouani@uae.ac.ma

Soraya ALJI, Doctorante à l'E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi
E-mail : soraya.alji@etu.uae.ac.ma

Résumé : Dès l'apparition de la pandémie COVID-19 et la déclaration de l'état d'urgence sanitaire par le Royaume du Maroc, et en l'espace de quelques mois, l'enseignement à distance est rapidement passé d'une perspective lointaine à une réalité concrète grâce à l'effet accélérateur de la pandémie. Agissant dans l'urgence, les acteurs de l'enseignement supérieur marocain ont réussi plus ou moins à tirer leur épingle du jeu en communiquant directement avec leurs étudiants et en organisant des cours d'enseignement à distance grâce à une multiplicité des dispositifs numériques mis en place dans le cadre institué des universités, espaces numériques de travail, plateformes d'apprentissage à distances, outils collaboratifs, etc., (Moodle, Classroom, capsules vidéo, etc.)) et des instruments de travail collaboratifs (Ex. Google Docs, Google Drive, Dropbox, etc.).Or, ce passage brusque d'une formation classique à une formation à distance et/ou hybride a suscité plusieurs débats quant à la disposition des enseignants et des apprenants, non encore familiarisés avec les outils d'une (techno) pédagogie, à affronter cette situation imprévisible.

Enseigner à l'université au temps de la Covid-19 et après est actuellement l'objet de questionnements dans lesquels surgit les notions de l'ingénierie pédagogique, des pratiques d'enseignement innovantes intégrant les technologies de l'information et de la communication (TIC) et de nouvelles compétences à développer par les enseignants. Les universités traversent donc une époque dans laquelle les usages du numérique sont non seulement irrémédiablement associés à la pédagogie mais structurent les relations entre enseignants et étudiants (Paivandi, 2015 ; Hermann & Coulibaly, 2017 ; Coulibaly, 2019). Se pose alors la question fondamentale du « couplage entre pédagogie et technologies à l'université » (Albero, 2011) si l'on veut vraiment comprendre la pédagogie universitaire numérique.

Dans ce cadre, plusieurs questions se posent : à quoi ressemble la cuisine de l'enseignant au quotidien au temps de la pandémie Covid-19 ? En quoi est-il aujourd'hui dans une dynamique qui appelle à un renouvellement incontournable des pratiques pédagogiques ? Comment mieux le préparer, le former et l'outiller pour rendre efficace ce nouveau mode d'enseignement/apprentissage ? Comment l'adoption d'une approche compétence pourrait contribuer à repenser la profession enseignante au supérieur et constituer un levier pour la réussite de la transformation pédagogique et numérique imposée par la pandémie du Covid-

19 ? Ne faudrait-il pas donner des points de repère aux enseignants pour qu'ils deviennent des professionnels confirmés de la (techno) pédagogie ?
Pour répondre aux questionnements formulés précédemment, cette communication entre dans le cadre d'un projet de recherche du CNRST qui aspire dans un premier lieu à faire le bilan des pratiques mises en place par les enseignants pour assurer une intégration du numérique, ainsi que de les interroger et d'analyser leur efficacité, d'analyser les facteurs favorisant l'usage de l'enseignement numérique et éventuellement, ceux influençant la réticence à son usage, et de déceler les opportunités et les limites de la pérennisation de ce mode d'enseignement après Covid-19 ainsi que les principales contraintes organisationnelles, fonctionnelles et culturelles de sa mise en œuvre dans les établissements de l'enseignement supérieur marocains. Dans un second lieu, il vise à dresser le profil de compétences de la profession enseignante du supérieur dont la redéfinition s'impose à l'ère du Covid-19 en matière de compétences, de caractéristiques et de qualités à développer. Pour ce faire, nous avons mené une analyse documentaire de différents supports composés d'articles relatant des enquêtes réalisées par des chercheurs marocains, de rapports du ministère de l'éducation et d'avis provenant de différents sites Web notamment ceux des universités.
Le bilan des différentes études, établie les domaines nécessitant une évaluation urgente pendant et après l'épidémie. Notamment le manque de compétences « techno-pédagogiques », le manque d'infrastructures technologiques ainsi que l'« infamiliarité » avec le mode de conduite de ce type d'enseignement/apprentissage. L'objectif de ce travail est d'essayer d'éclairer les perspectives qui se dessinent dans le domaine de la pédagogie et le numérique, Il tentera de déceler les voies possibles à emprunter pour professionnaliser davantage la pédagogie numérique « d'urgence » pendant et après Covid-19 pour l'avenir de la profession de l'enseignement supérieur composée de femmes et des hommes qui constituent le potentiel, la force et la richesse de l'université Marocaine.

Mots-clés : Enseignement à distance, pédagogie numérique, TIC, Profil de compétences, COVID 19.

Introduction

La pandémie mondiale COVID-19 a entraîné la fermeture de villes dans le monde entier. La fermeture des établissements d'enseignement a été la première étape pour restreindre les rassemblements de masse et appliquer des pratiques de distanciation sociale (UNESCO, 2020). La pandémie a en effet provoqué la fermeture des écoles pour *« plus de 90% des élèves dans le monde, soit 1,5 milliard d'enfants et de jeunes »*[1].
À l'instar de ces nombreux pays dans le monde, et dans le cadre des conséquences des fermetures dues à la pandémie, le Maroc eu recours à l'enseignement à distance comme mesure d'atténuation des pertes en temps scolaire et de maintien des services d'éducation. Le concept de l'apprentissage à distance utilisant l'enseignement en ligne est donc apparu comme un fil conducteur dans cette situation tumultueuse (Wilder-Smith et Freedman, 2020). L'adoption de ce mode d'enseignement par les établissements d'enseignement du monde entier a par ailleurs mis en évidence l'importance d'adopter des mesures de routine garantissant qu'un système en ligne consolidé est disponible dans chaque établissement d'enseignement pour répondre aux besoins des étudiants en période d'agitation sans précédent.
Cependant, la question qui se pose n'est pas seulement de savoir si l'impact du confinement peut être compensé par l'utilisation des outils numériques dans l'enseignement en ligne par les enseignants et les élèves, mais il est aussi question de savoir comment la compétence des enseignants et leurs possibilités d'apprentissage des compétences numériques et de pédagogie numérique contribuent à leur maîtrise des défis de la situation spécifique. Par conséquent, cet article examinera les pratiques pédagogiques entretenues lors des enseignements à distance pendant la pandémie COVID 19 et la qualité des apprentissages en résultant, et ce à travers une analyse documentaire de la littérature explorant « l'enseignement à distance », « la qualité des apprentissages » et « le profil de l'enseignant-chercheur ». L'objectif étant de relever les éventuels défis post-pandémie, marquant ainsi la nécessité de dresser un profil de compétences de l'enseignant-chercheur afin de mieux se préparer à l'avenir et anticiper les différentes crises.

1. Enseignement à distance et qualité des apprentissages

[1] Nations Unies, Conseil Économique et Social « Point annuel sur les objectifs de développement durable ». Rapport du Secrétaire Général, 28 juin 2020. p. 8.

Les développements rapides de la technologie ont facilité l'enseignement à distance (McBrien et al., 2009). "La plupart des termes (apprentissage en ligne, apprentissage ouvert, apprentissage basé sur le Web, apprentissage assisté par ordinateur, apprentissage mixte, m-learning, par exemple) ont en commun la capacité d'utiliser un ordinateur connecté à un réseau, qui offre la possibilité d'apprendre de n'importe où, n'importe quand, à n'importe quel rythme, avec n'importe quel moyen " (Cojocariu et al., 2014). L'apprentissage en ligne est défini comme des expériences d'apprentissage dans des environnements synchrones ou asynchrones utilisant différents appareils (téléphones mobiles, ordinateurs portables, etc.) avec un accès à Internet. Dans ces environnements, les étudiants peuvent être partout (indépendants) pour apprendre et interagir avec les instructeurs et les autres étudiants (Singh et Thurman, 2019). L'environnement d'apprentissage synchrone est structuré dans le sens où les étudiants assistent à des conférences en direct, où il y a des interactions en temps réel entre les éducateurs et les apprenants, et où il y a une possibilité de feedback instantané, alors que les environnements d'apprentissage asynchrones ne sont pas correctement structurés. Dans un tel environnement d'apprentissage, le contenu n'est pas disponible sous forme de cours ou de classes en direct, il est par contre disponible sur différents systèmes et forums d'apprentissage. Le feedback instantané et la réponse immédiate ne sont pas possibles dans un tel environnement (Littlefield, 2018).

Au milieu de cette propagation de virus nuisible, de telles plateformes en ligne sont nécessaires où (a) la vidéoconférence avec au moins 40 à 50 étudiants est possible, (b) les discussions avec les étudiants peuvent être faites pour garder les classes organiques, (c) les connexions Internet sont bonnes, (d) les conférences sont accessibles sur les téléphones mobiles aussi et pas seulement sur les ordinateurs portables, (e) il est possible de regarder des conférences déjà enregistrées, et (f) le feedback instantané des étudiants est concevable et les devoirs peuvent y être faits (Basilaia et al., 2020). On retient que la question principale qui se posait au tout début de la pandémie était de savoir comment les institutions académiques pourront adopter l'apprentissage en ligne de manière aussi massive (Carey, 2020). Désormais, de nombreuses universités dans le monde ont entièrement numérisé leurs opérations en comprenant le besoin urgent de cette situation actuelle et l'apprentissage en ligne apparaît comme un vainqueur au milieu de ce chaos. Par conséquent, l'amélioration de la qualité de l'enseignement et de l'apprentissage en ligne est devenue cruciale à ce stade. La question qui se pose désormais est plutôt de savoir si les méthodes d'enseignement et d'apprentissage en ligne peuvent fournir une éducation efficace et de qualité et pousser les institutions à réfléchir à différentes options d'approches pédagogiques en ligne tout en essayant d'utiliser la technologie de manière plus appropriée.

Les éducateurs ne sont pas d'accord sur la manière d'évaluer la qualité et l'efficacité de l'enseignement à distance. Les partisans de l'apprentissage à distance en ligne soutiennent que l'apprentissage à distance peut être aussi efficace, voire plus efficace, qu'un modèle en face à face (Allen et al., 2004). Selon eux, il est peu probable que le moyen de diffusion du contenu pédagogique ait un impact considérable sur les résultats de l'apprentissage, tandis que le contenu, les méthodes d'enseignement, la communication et le soutien à l'apprenant sont extrêmement importants pour la satisfaction des étudiants. Les opposants, quant à eux, s'inquiètent du fait que dans les environnements en ligne les étudiants ont tendance à se sentir plus confus, isolés et frustrés, ce qui peut réduire l'efficacité et la satisfaction de leur apprentissage (Zaborova et Markova, 2016 ; Ni, 2013).

De telles différences d'approches prouvent que l'efficacité de l'apprentissage est un concept complexe aux multiples dimensions et qu'elle doit être évaluée à l'aide de plusieurs mesures. C'est pourquoi certains indicateurs de qualité doivent être établis pour garantir des normes de qualité élevées dans l'enseignement à distance. Les chercheurs évaluent la qualité de l'enseignement à distance en fonction des résultats d'apprentissage des étudiants (Ni, 2013 ; Costreie, 2011) ; de la satisfaction globale des étudiants à l'égard de l'expérience d'enseignement à distance (Bekele, 2010) et de l'attitude des étudiants à l'égard de l'enseignement à distance (Salyers et al., 2014). Le Consortium Sloan (2002) propose un cadre de cinq piliers de qualité, où la satisfaction des étudiants joue le rôle clé. Par ailleurs, un matériel pédagogique clairement présenté et intéressant, un processus d'enseignement bien organisé et des outils d'information correctement sélectionnés ont un impact important sur la qualité de l'apprentissage à distance. Lorsque le matériel du cours est pertinent pour le groupe d'étudiants, les résultats d'apprentissage sont beaucoup plus élevés (Vinogradova et al. 2015). Ces facteurs, qui influent sur la perception qu'ont les étudiants de leur

expérience d'apprentissage à distance, doivent être compris afin d'offrir aux étudiants une expérience éducative plus complète et un plus grand bénéfice de ce mode d'enseignement (Ibid.).
Ceci soulève donc le fait que le défi pour les établissements d'enseignement n'est pas seulement de trouver de nouvelles technologies et de les utiliser, mais aussi de ré-imaginer leur enseignement, aidant ainsi les étudiants et les enseignants qui cherchent des conseils en matière de culture numérique. Cela nous amène par conséquent à devoir d'abord déterminer le profil existant de l'enseignant-chercheur.

2. Profil de l'enseignant-chercheur

Les enseignants-chercheurs représentent une catégorie spécifique de salariés dans chaque Etat et la crème intellectuelle de chaque nation, ils sont un modèle d'érudition et de progrès permanent utilisé au profit d'autres personnes (société entière) et transmis à d'autres personnes (étudiants, collègues, employeurs). Selon Boyer, l'enseignement ne consiste pas seulement à transmettre des connaissances mais aussi à les transformer et à les étendre (Boyer, 1990). Dans les conditions de la société contemporaine, la profession d'enseignant devient l'une des professions avec le plus haut degré de mobilité. Elle exige la formation et le développement continus de l'enseignant, afin qu'il puisse offrir à celui qui est enseigné une vision globale du domaine qu'il enseigne (Potolea, 2008). Aussi, en étudiant la littérature, nous constatons que la profession d'enseignant, comparée à d'autres domaines, présente certaines particularités : le mode de recrutement des enseignants, l'expérience sur le terrain et le déroulement de la carrière avec un avancement clairement défini.
Désormais ces différents processus doivent prendre en considération un diagnostic centré sur la définition du profil professionnel sur le lieu de travail, afin de faciliter l'obtention des informations appropriées requises pour l'identification des besoins en formation, mais aussi afin de bien cerner les attentes en termes de recrutements. Dans ce sens, le développement du profil professionnel sert de support à la définition des besoins et des attentes destinés à contribuer à l'amélioration du développement de l'activité professionnelle à travers la planification des futures actions d'intervention.
Selon Moerkamp et Onstenk (1991), un profil professionnel se compose d'un profil de tâches et d'un profil de compétences. Le profil de tâches définit les tâches que l'enseignant doit accomplir actuellement et à l'avenir (Roth, 1996). Le profil de compétences quant à lui définit les compétences que l'enseignant devrait posséder aujourd'hui et à l'avenir, en d'autres termes il s'agit d'un répertoire de travail de l'expertise permettant à un individu de réaliser des tâches professionnelles. Il décrit une combinaison spécifique de connaissances, d'aptitudes et d'autres caractéristiques de la personnalité qui sont nécessaires à l'exécution efficace de tâches au sein d'une organisation. Après avoir étudié la littérature, nous trouvons certains éléments communs de la compétence professionnelle : posséder des connaissances, des compétences et des valeurs des domaines de la psychologie, de la pédagogie et de la gestion, développées par la théorie et la pratique. Mais nous nous demandons s'il est suffisant de posséder des connaissances en psychologie, en pédagogie et en gestion pour assurer une meilleure qualité de l'éducation.
Selvi a réalisé une étude sur les compétences professionnelles des enseignants d'anglais (Selvi, 2007) et a relevé plusieurs compétences, dont celles de terrain ; celles qui sont liées à la recherche ; celles relatives aux programmes d'étude ; celles qui concernent l'apprentissage tout au long de la vie ; ensuite les compétences socioculturelles ; émotionnelles ; communicationnelles ; environnementales ; et enfin celles liées à l'utilisation des TIC. Du point de vue de Selvi, le professionnalisme d'un enseignant signifie d'utiliser toutes ces compétences et être capable de les "appliquer" lorsque certaines situations éducatives le demandent.
D'un point de vue totalement différent, Cochran et Lekies (2008) établissent un ensemble de compétences utiles à toute personne qui veut réussir dans l'économie de la connaissance, qui est en croissance continue. Elles se composent de capacités de réflexion ; compétences en communication ; travail en équipe et leadership ; apprentissage continu et autodirection ; adoption et application de la technologie ; et professionnalisme et éthique.
Comme nous pouvons le voir, Selvi, mais aussi Cochran et Lekies considèrent que, pour un enseignant, il est extrêmement important d'acquérir des compétences en matière d'apprentissage tout au long de la vie car celles-ci sont transférables dans différents contenus et pourraient aider à en acquérir d'autres, plus appropriées au domaine éducatif. Concrètement, la différence entre un enseignant formé et un enseignant

non formé consiste à utiliser les dernières connaissances, méthodes et techniques lorsqu'il enseigne et en même temps à utiliser les dernières techniques de recherche. L'importance des compétences en matière de technologie de l'éducation a également été soulignée chez les deux groupes, étant donné que celles-ci ont souvent été considérées et utilisées comme la réponse à tous les problèmes éducatifs. Les Technologies de la Communication et de l'Information (TIC) ne font pas exception à la règle et sont souvent présentées par les politiciens et les fabricants de logiciels comme la solution à un apprentissage efficace. Ce qui est souvent négligé dans ce débat, c'est de reconnaitre que ce n'est pas la disponibilité de la technologie qui est importante, mais la manière dont elle est utilisée.

De son coté Delaney (2010) note que les caractéristiques d'un enseignement efficace sont : l'accessibilité et l'abordabilité ; l'équité ; l'ouverture d'esprit ; la maîtrise et la prestation ; l'enthousiasme ; l'humour ; la connaissance et l'inspiration transmises (Delaney et al., 2010).

Aujourd'hui plus que jamais, l'établissement de ces profils souhaitables de compétences s'avère être une nécessité étant donné que le rôle des enseignants-chercheurs a changé en même temps que la perception mondiale de la profession universitaire, des étudiants, de l'éducation, des examens, et des relations interpersonnelles. Dorénavant le modèle de compétences de l'enseignant universitaire devra prendre en compte les nouvelles stratégies pédagogiques et digitales, progressives et pertinentes. Cependant, il est impératif de préparer un accompagnement approprié et réfléchi dans le cadre de la professionnalisation de cette profession, afin d'éviter d'éventuels conflits ou débordements.

3. Bilan des pratiques techno-pédagogiques au Maroc lors de la pandémie COVID 19

En réponse à la propagation du COVID-19, les écoles marocaines ont mis en place le processus d'enseignement à distance. Cette approche de l'éducation a pu éviter aux élèves de subir des revers lors de la fermeture des écoles et a permis une flexibilité d'enseigner et d'apprendre n'importe où et n'importe quand, mais la vitesse à laquelle ce transfert vers l'enseignement en ligne a dû se produire est sans précédent et stupéfiante. Grâce à une revue documentaire de différents documents composés d'articles relatant des enquêtes réalisées par des chercheurs marocains, de rapports du ministère de l'éducation et d'avis provenant de différents sites Web, notamment ceux des universités, nous faisons un état des lieux des pratiques techno-pédagogiques adoptées durant l'éclatement de la pandémie et nous tentons d'en extraire les domaines nécessitant une évaluation urgente pendant et après l'épidémie.

Dans ce premier volet nous dressons les principales mesures prises par le ministère de tutelle dans l'optique de maitriser du mieux qu'il le pouvait les répercussions non négligeables de la pandémie sur le système d'éducation nationale :

- En collaboration avec l'Agence Nationale de réglementation des Télécoms (ANRT) et les opérateurs télécoms nationaux, des lignes internet spécifiques sont déployées gratuitement pour garantir l'accès à l'ensemble des plateformes digitales assurant l'enseignement à distance aux étudiants.
- Les présidents des universités ont été appelés à fournir aux étudiants l'ensemble des ressources didactiques et l'accompagnement nécessaire afin de continuer à garantir leur éducation dans des conditions optimales. Aussi, pour les accompagner dans cette phase de transition, les sites web officiels des universités ont publié un guide expliquant les modalités d'accès aux cours.
- Les enseignants ont reçu un soutien technique et logistique pour faciliter le partage et la mise en forme de contenus multimédias déjà disponibles ou pour en créer de nouveaux, à l'instar de l'université de Marrakech qui dispose d'un studio d'enregistrement à travers lequel les professeurs diffusent les cours disponibles sur les canaux Youtube dédiés à toutes les filières.
- Sans oublier, le portail Maroc Université Numérique (MUN) qui dans le cadre de sa coopération internationale a pu donner l'accès aux étudiants marocains à des plateformes éducatives relevant d'universités prestigieuses, tel que Harvard à titre d'exemple.

De leur côté, les présidents des universités ont réagit très rapidement à cette situation de crise en rassemblant la Commission des Présidents des Universités (CPU) afin de prendre des décisions relatives aux mesures à mettre en place dans l'optique de décliner sous formes d'actions le plan d'enseignement à distance. Dans le prochain volet de ce chapitre nous présentons les résultats de plusieurs enquêtes ayant été menées sur l'enseignement à distance dans les établissements universitaires marocains pendant l'état d'urgence

sanitaire. Allant du mode d'enseignement pratiqué à l'effectivité des enseignements et leur qualité, en passant par les ressources et les moyens utilisés ainsi que les difficultés rencontrées par les étudiants, ce volet nous permettra de relater l'expérience de l'enseignant face à la pandémie, ce-dernier étant le mieux placé pour informer sur les conditions de déroulement des enseignements à distance et leurs répercussions sur la qualité des apprentissages.

3.1. Mode d'enseignement adopté

En ce qui concerne le mode d'enseignement adopté, une étude réalisée par l'Université Mohammed V-Rabat (UM5, 2020) auprès de 8355 étudiants et 571 enseignants appartenant aux différents établissements de cette université, révèle que 72% des etudiants enquêtes ont pris part à des visioconferences pendant le confinement. Tandis que 68% des enseignants affirment avoir interagi avec leurs etudiants en organisant une moyenne de 7 visioconférences par module.
Une seconde enquête réalisée toujours par des chercheuses de l'université Mohamed V- Rabat auprès de 488 étudiants (Saaidi et El Mendili, 2020), évoque un taux de participation aux cours à distance variant entre 60% et 100% en fonction des filières et de la catégorie d'accès de l'établissement.
Une autre étude réalisée par des enseignants chercheurs marocains (El Firdaoussi et al., 2020) auprès de 3037 étudiants et 231 professeurs de l'enseignement supérieur privé et public expose un taux majoritaire de 92,08 % de professeurs ayant assuré des cours à distance lors du confinement.
De son coté, l'Université de Settat a réalisé un bilan post-crise où elle évoque un taux de 100% de cours numerises en plus de classes et laboratoires virtuels, ainsi qu'une participation en ligne des etudiants de 75 % en moyenne, dont 95% dans les établissements a acces selectif. (l'economiste, n° 5759, 12/05/2020).
Nous constatons donc que les établissements d'enseignement supérieur marocains ont décidé à l'unanimité de relever le défi du passage d'un enseignement traditionnel en présentiel à un enseignement à distance. Chaque université a réfléchi à la manière dont elle pouvait optimiser l'efficacité de cette "nouvelle" forme d'enseignement auprès de ses étudiants, en développant ses projets numériques et en élaborant des solutions pour réadapter ses plateformes digitales.

3.2. Ressources et moyens utilisés

Dans un autre cadre, une enquête realisee par l'ENSAM de Casablanca sur un echantillon de 741 etudiants évoque une utilisation massive de l'ordinateur portable (62%), suivi des smartphones (34%), et de l'ordinateur fixe (24%). Uniquement 1% utilisent une tablette pour se connecter aux sessions de cours. Pour ce qui est des plateformes utilisees, les reponses fournies par les etudiants révélent qu'ils utilisent en grande partie Zoom, suivie de Microsoft Teams, Google Classroom et enfin Edmodo. (Maroc Hebdo du 04/05/2020)
Une equipe d'enseignants-chercheurs marocains a elle aussi de son coté lance deux enquêtes respectivement auprès de 1340 etudiants et de 200 enseignants de l'enseignement supérieur public (Benkaraache et al., 2020). Les deux enquêtes évoquent une utilisation dominante des documents PDF, PPT ou Word qui s'élève à 76%, les cours interactifs via les plateformes digitales arrivent en seconde position avec un taux de 70%. Toutefois, plus de la moitié des etudiants interrogés (55,5%) ont affirmé ne pas apprécier cet outil. Les cours enregistres sous forme de capsules videos fournis avec un support demeurent néanmoins le format de cours le plus apprecie par les etudiants (51,3%), étant donné la complémentarité qu'il offre. Les documents classiques, notamment les presentations PPT et les documents PDF jouissent d'une très faible popularité auprès des etudiants interrogés, dont 41,3% ont suivi les cours via leur Smartphone et 37,2% ont utilisé leur ordinateur personnel ou leur tablette.
L'étude mentionnée plus haut, qui a été initiée par l'Université Mohammed V- Rabat (UM5, 2020), évoque quant à elle un taux a hauteur de 74% d'organisation des visioconférences sur les plateformes Google Meet et Microsoft Teams. 26% seulement des conferences en ligne ont ete diffusees via d'autres outils tel que Zoom, YouTube ou Facebook.
Une seconde enquête realisee également par des chercheurs de l'université Mohamed V- Rabat (El Marhoum et Ezzahid, 2020) au niveau national aupres de 3300 etudiants de toutes disciplines confondues, indique à son tour que les etudiants se connectent en premier lieu grâce à leur smartphone (65,9%) ou à leur ordinateur personnel (60,3%). En ce qui concerne les outils utilisés pour étudier, les réseaux sociaux jouissent d'une popularité notable. En effet 88% des étudiants enquêtés affirment les utiliser souvent ou

toujours, 68% utilisent le mail, et finalement le site de l'etablissement est très peu (36%) ou jamais utilise (24%). En termes d'assistance, 60% des etudiants affirment qu'ils n'ont pas eu l'accompagnement nécessaire de leur établissement dans l'enseignement a distance, 64% d'entre eux se débrouillaient seuls et 46% tentaient de trouver la solution sur internet en cas de besoin.
D'une autre part, près de 54,7% des professeurs interrogés dans le cadre d'une étude réalisée par des enseignants-chercheurs marocains (El Firdaoussi et al., 2020) ont déclaré utiliser Moodle et 48,4% Microsoft Teams. Plus loin derrière, mais toujours en vue, on retrouve les nouveaux programmes ou fonctionnalités qui étaient peu utilisés auparavant, comme Zoom, Google Classroom et YouTube. Néanmoins, certains enseignants ont recours à des plateformes spécialisées dans l'apprentissage numérique comme Blackboard, Edmodo, Altissia et eCampus. La plupart des enseignants combinent plusieurs plateformes (dont Moodle, Microsoft Teams, Zoom, et WhatsApp) afin de rendre les cours disponibles aux étudiants qui les suivent majoritairement via leur PC (67%) et leurs smartphones (66%). Cependant, la plupart des professeurs ont déclaré ne pas avoir reçu de formation sur l'utilisation des outils appliqués dans l'enseignement à distance.
Nous pouvons donc clairement constater qu'il y'a une diversité dans les plateformes utilisées par les enseignants. Ceci s'explique évidemment par le fait qu'elles soient plutôt simples à manipuler et à installer y compris sur les Smartphones, mais aussi et surtout pour la différence des fonctionnalités qu'elles proposent et qui fait en sorte qu'elles se complètent lorsqu'elles sont utilisées pour des actions différentes. Toutefois, Il existe un besoin de soutien technique et formatif à l'utilisation de ces moyens.

3.3. Difficultés rencontrées par les étudiants

Les différentes enquêtes réalisées par les chercheurs marocains dans le territoire national se sont également intéressées à la question des difficultés rencontrées par les étudiants pour suivre les cours à distance. En effet, 61,5% des professeurs enquêtes par des enseignants-chercheurs marocains dans le cadre d'une étude lancee durant la periode du confinement (Benkaraache et al., 2020) évoquent de multiples entraves auxquelles ils ont dû faire face, dont le probleme de connexion soulevé par 78% d'entre eux, ainsi que l'absence de coordination et de modalites communes a tous les enseignants en ce qui concerne les cours à distance. Dans ce sens, ils ont affirmé que l'enseignement à distance n'est pas en mesure de remplacer l'enseignement en présentiel selon eux.
De leur coté, les étudiants ayant pris part à une étude réalisée par des enseignants-chercheurs marocains (El Firdaoussi et al., 2020) ne sont pas satisfaits de l'enseignement à distance dispensé par les professeurs. En outre, les défis techniques sont l'une des principales raisons de l'abandon du passage à l'enseignement en ligne, cela va de l'équipement aux problèmes de connexion à Internet ou à la disponibilité des plateformes. Les difficultés techniques des étudiants jouent également un rôle puisque le manque de compétences numériques s'exprime par une insécurité quant à l'utilisation des nouvelles technologies en si peu de temps. Dans une autre étude entreprise par des chercheuses de l'université Mohamed V- Rabat (Saaidi et El Mendili, 2020) auprès d'un petit échantillon de 488 étudiants, les résultats obtenus démontrent que 31% des étudiants ont eu des difficultes quant au contact avec les enseignants, 23% ont eu des difficultes techniques, 7% n'ont pas pu se connecter regulierement a internet, et enfin 24% des participants prétendent ne pas avoir eu de difficultes.
Il est clair de ce fait que les difficultés évoqués relativement au suivi des cours à distance, qu'il s'agisse des étudiants ou des enseignants, trouvent plus ou moins leurs fondements dans les mêmes prétextes, à savoir le manque d'infrastructures technologiques dans certains ménages (ordinateur, connexion, etc.), le débit long du réseau wifi d'autant plus en période de pic chose qui empêche l'accès aux plateformes d'étude, et enfin mais pas des moindres, le manque de planification des cours à distance en raison de l'absence de coordination entre les enseignants.

3.4. Soutien et accompagnement de la hiérarchie

Suite au communiqué adressé aux présidents des universités au sujet des décisions prises par le ministère de tutelle à propos de l'enseignement à distance, un appui technique a été apporté à l'enseignant pour l'aider en cas de besoin à nourrir et alimenter progressivement le contenu des enseignements dont il a la charge au niveau de la plateforme utilisée et hébergée dans le site de la présidence. Dans ce sens, le Ministre de l'Éducation Nationale, de la Formation professionnelle, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche

scientifique, Said AMZAZI, affirme que les enseignants ont bénéficié d'un soutien logistique pour faciliter le partage et la mise en forme de contenus multimédias déjà disponibles ou pour en créer de nouveaux, cela pouvait aller d'un niveau très élémentaire (un smartphone et un micro) a de véritables studios d'enregistrement de cours (disponibles dans certaines universites). Dans la même lignée, de nombreuses universités de premier plan ont fait preuve d'une initiative remarquable en assumant leurs responsabilités sociales, en ouvrant gratuitement des plateformes d'enseignement aux étudiants marocains. Parmi les exemples les plus connus, citons la plateforme d'apprentissage en ligne de l'Université polytechnique Mohammed VI et de l'Université Hassan II pour les étudiants de l'enseignement supérieur. (La quotidienne du 17 Mars 2020).

3.5. Effectivité des enseignements et leur qualité

L'effectivité ou la qualité des enseignements dans ce nouveau mode d'éducation est un sujet qui a été fréquemment discuté par les chercheurs depuis le début de la pandémie. En effet une enquête menée auprès de 3300 etudiants marocains (El Marhoum et Ezzahid, 2020) dans l'objectif de recenser leurs perceptions sur plusieurs aspects de cette experience a révélé que seulement 42,77% des etudiants en sont satisfaits contre 50,42% des etudiants qui preferent le mode presentiel et 42% qui sont plutôt pour un enseignement hybride. Plus de 65% des etudiants s'accordaient à dire que l'enseignement a distance est incapable de remplacer de façon définitive l'enseignement en presentiel.

Une autre enquête lancée par des enseignants-chercheurs marocains (Benkaraache et al., 2020) annonçait que, du coté des enseignants, 65,5% étaient globalement satisfaits de leurs enseignements a distance et que pres de 60% ont même réussi à s'adapter a ce nouveau mode d'enseignement. Tandis que les resultats de l'enquête aupres des etudiants démontraient que la majorite (79,4%) était peu satisfaite ou pas du tout satisfaite de cette experience. En ce qui concerne leur adaptation, encore une fois la majorité d'entre eux (56%) déclaraient ne pas avoir réussi à s'adapter a ce nouveau mode d'enseignement, 33% estimaient être toujours en phase d'adaptation alors même que plusieurs semaines de cours a distance s'étaient écoulées. Deux problèmes principaux ont été soulevés, le premier concernait le débit de connexion qui les empêchait de suivre les cours sans coupures et le second était la difficulte pour faire des exercices d'application sous la supervision de l'enseignant. Par conséquent, les etudiants enquêtes étaient pour 42% d'entre eux convaincus de l'absence d'une valeur ajoutée de l'enseignement a distance aux cours en presentiel et 29,2% en étaient peu convaincus. La majorité des étudiants (57%) ne souhaitaient donc pas renouveler l'expérience.

A l'inverse, les résultats d'une grande etude realisee a travers deux questionnaires elabores par l'Universite Mohammed V- Rabat (UM5, 2020), sont plutôt encourageants en termes de satisfaction des etudiants. Ainsi 71% d'entre eux sont plutôt satisfaits du dispositif d'enseignement appliqué par l'université, même si environ 70% disent ne jamais avoir vécu une expérience similaire auparavant.

Dans la même mesure, une étude entreprise par des enseignants chercheurs marocains (El Firdaoussi et al., 2020) témoigne que plus de la moitié des participants (52,43%) sont partiellement satisfaits de ce nouveau mode de fonctionnement, tandis que 41,62% en sont totalement satisfaits. Sur la base de leurs réponses, nous constatons que les étudiants sont satisfaits de quatre axes : La clarté des instructions, la qualité des supports de cours et des vidéos, la réactivité aux questions et l'écoute. En revanche, le résultat est différent en ce qui concerne l'évaluation du travail, pour lequel nous constatons une appréciation inférieure à la moyenne. De leur coté les professeurs de plus de 50 ans affirment avoir du mal à suivre la technologie et donc à adopter les plateformes d'apprentissage à distance ou les réseaux sociaux.

En analysant ces enquêtes réalisées par nos confrères, on s'aperçoit que les sentiments et les avis sont mitigés et différents en ce qui concerne la qualité et l'effectivité perçues des enseignements à distance. Tandis que certains apprécient ce mode d'enseignement pour la qualité et l'attention qu'il offre, d'autres pointent du doigt l'incommodité et le manque d'interactivité qu'il implique.

3.6. Impact des enseignements à distance sur les apprentissages

Lorsqu'on introduit un concept pour la première fois d'une façon aussi massive, une chose est sûre, il y'aura forcément des répercussions directes ou indirectes sur les personnes concernées. Tel est l'avis des participants à une étude réalisée par des enseignants-chercheurs marocains (El Firdaoussi et al., 2020), dont

43% ont constaté une augmentation de la charge de travail de 50%, et 25,9% des participants ont constaté une augmentation de 25%, alors que 9,8% des participants ont estimé que la charge avait augmenté de 100%, le reste (21,2%) jugeaient qu'elle avait augmenté de 75%.
Une autre enquête realisee par l'ENSAM de Casablanca, auprès de 741 de ses étudiants témoigne que seulement 25% des etudiants enquêtes ont parfaitement compris les enseignements dispensés, une proportion semblable avoue n'avoir pu les assimiler. Ainsi, selon les résultats de ce sondage, 8 sur 10 sont des «profanes» du e-learning. De même, seuls 21% déclarent avoir déjà utilisé des plateformes de cours en ligne (l'economiste, n° 5753 du 04/05/2020).
Dans un contexte différent de celui de la pandémie, deux chercheurs marocains ont realise en 2010 une etude portant sur l'experience des universites d'Oujda et de Meknes en matiere d'enseignement à distance, laquelle a été réalisée auprès de 64 etudiants de différents niveaux (Kaddouri et Bouamri, 2010). Les résultats étaient forts intéressants dans la mesure où ils ont évoqué une nouvelle perspective, les etudiants ayant utilise plus fréquemment la plateforme étaient les mêmes qui habituellement avaient des difficultes à être presents à l'université. Ceci trouve son explication dans le fait que les etudiants n'avaient plus de contraintes logistiques en termes de transport pour assister aux cours. Par ailleurs, les femmes étaient plus enclines à utiliser les technologies de l'information dans leur apprentissage. Les deux chercheurs ont également constaté que les etudiants ont particulièrement souligné le fait qu'ils ne bénéficiaient d'aucun accompagnement pedagogique leur permettant d'exploiter les differents outils dans l'accomplissement de leurs projets.
Ainsi, l'impact de l'enseignement à distance est vécu et ressenti différemment chez les étudiants ou même chez les enseignants, et ce en fonction de plusieurs facteurs, notamment la familiarité avec les TIC, la compétence pédagonumérique des enseignants et bien évidemment la nature de la matière étudiée. C'est dans ce contexte que l'efficience du système éducatif à distance adopté par les établissements s'avère cruciale et prend tout son sens.

Conclusion

Les deux dernières années universitaires ont été difficiles à bien des égards, principalement en raison des obstacles engendrés par la pandémie COVID 19. Au Maroc, ceci a propulsé l'apprentissage en ligne sous les feux de la rampe puisqu'il a été choisi comme mesure d'urgence dans les établissements d'enseignement supérieur. Malheureusement, la plupart des établissements n'avaient pas d'expérience préalable, d'outils en place ou de professeurs formés. Dans cette étude nous avons tenté de dresser le bilan des pratiques pédagogiques adoptées lors de l'éclatement de la pandémie, principalement d'un point de vue enseignant, mais aussi d'examiner la satisfaction et l'acceptation des étudiants marocains et leurs professeurs vis-à-vis de l'enseignement en ligne.
Bien que l'enseignement en ligne d'urgence soit une pratique sans précédent au Maroc, l'analyse des différentes études réalisées par les chercheurs marocains à travers le territoire national indique que la plupart des enseignants en étaient partiellement satisfaits. Toutefois les résultats de ces études ont aussi révélé les principales difficultés rencontrées par les enseignants et les étudiants ainsi que les avantages qu'ils ont tirés de cette expérience. Ainsi, parmi les principaux obstacles rencontrés, on note les suivants : l'absence ou la médiocrité des infrastructures technologiques, les problèmes audio et vidéo, une baisse de la planification des cours et de la qualité des interactivités enseignants-étudiants, une augmentation de la charge de travail, et enfin des compétences informatiques et numériques limitées. Parallèlement, les principaux avantages de l'expérience de l'enseignement en ligne ont été soulignés : la clarté des instructions, la flexibilité et le gain de temps en termes de mobilité, et une individualisation des enseignements impliquant une meilleure attention.
Cependant, il existe une certaine résistance parmi les étudiants à l'enseignement en ligne, la majorité des étudiants interrogés dans les différentes enquêtes ne souhaitant pas renouveler l'expérience et ne reconnaissant pas son importance à long terme. Par ailleurs si un grand nombre d'enseignants affirment s'être adaptés à l'enseignement en ligne dans une situation d'urgence, cela n'implique certainement pas le fait qu'ils soient préparés mentalement ou même professionnellement parlant à cette nouvelle forme d'enseignement dans une situation « normale ». On ne peut donc réellement parler d'acceptation que lorsqu'on extrait la dimension d'urgence de la question. Ainsi, le manque d'acceptation de l'enseignement

en ligne par le corps enseignant éventuellement serait considéré comme un obstacle très important à l'adoption généralisée du paradigme en ligne étant donné que le rôle de l'éducateur est crucial dans ce nouveau modèle, et ne fait que confirmer la nécessité de disposer de ressources techniques et d'éducateurs qualifiés pour améliorer l'apprentissage des étudiants. Par conséquent, en prenant en considération les lacunes en matière de compétences informatiques et en matière de pédagogie numérique et le manque de soutien technique de la part des universités, il est nécessaire que le corps enseignant et l'administration s'efforcent de développer un modèle d'enseignement en ligne avec une base méthodique et un soutien solides, notamment en organisant des formations sur l'enseignement en ligne, en planifiant et en développant des plates-formes universitaires internes, ainsi qu'en fournissant des services de soutien.

Dans le monde post-pandémique de COVID 19, l'éducation est susceptible d'être confrontée à de nouveaux changements et les enseignants doivent être prêts à fournir un enseignement pertinent de haute qualité, d'où la nécessité de dresser un nouveau profil de compétences de l'enseignant-chercheur. D'autant plus que désormais dans « *la loi cadre N°51-17 relative au système d'éducation, l'article 33 exige que l'intégration des technologies de l'information et de la communication soient renforcées dans la promotion de la qualité des apprentissages et l'amélioration de leur rendement ainsi que l'intégration progressive de l'enseignement électronique, dans la perspective de sa généralisation* ». Ainsi, les perspectives de recherches futures peuvent porter sur des aspects du problème tels que le développement professionnel des enseignants universitaires dans le contexte de l'enseignement en ligne, la préparation des enseignants à l'enseignement en ligne ou hybride, l'impact de l'enseignement en ligne sur les résultats des étudiants, etc.

Bibliographie

UNESCO (2020) « COVID-19 Impact on education » ; Sahu P. (2019) « Closure of universities due to Coronavirus disease (COVID-19): Impact on Education and Mental Health of Students and Academic Staff. Cureus, 12.

Wilder-smith A. et Freedman D. (2020), « Isolation, quarantine, social distancing and community containment: pivotal role for old-style public health measures in the novel coronavirus (2019-nCoV) outbreak » Journal of travel medicine,. 27(2): p. taaa020.

Cojocariu, V.-M., Lazar, I., Nedeff, V., & Lazar, G. (2014). SWOT analysis of e-learning educational services from the perspective of their beneficiaries. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 116, 1999–2003.

Singh, V., & Thurman, A. (2019). How many ways can we define online learning? A systematic literature review of definitions of online learning (1988-2018). American Journal of Distance Education, 33(4), 289–306.

Littlefield, J. (2018). The difference between synchronous and asynchronous distance learning. https://www.thoughtco.com/synchronous-distance-learning-asynchronous- distance-learning-1097959

Basilaia G., Dgebuadze M., Kantaria M., & Chokhonelidze G. (2020), « Replacing the classic learning form at universities as an immediate response to the COVID-19 virus infection in Georgia », International Journal for Research in Applied Science & Engineering Technology, 8(III).

Carey K. (2020), « Is everybody ready for the big migration to online college? Actually, no » The New York Times. https://www.nytimes.com

Allen M., Mabry E., Mattrey M., Bourhis J., Titsworth S., & Burrell N. (2004), « Evaluating the Effectiveness of Distance Learning: A Comparison Using Meta-Analysis. Journal of Communication », 54(3), 402–420 ;

Zaborova E. N., et Markova T. L. (2016), « Students as social actors of virtual educational environment. Actual Issues of Sociology of Culture, Education, Youth and Management: Materials of the All-Russian Scientific Conference with international participation » (pp. 392–397), Yekaterinburg, Russia

Ni A. Y. (2013), « Comparing the effectiveness of classroom and online learning: Teaching research methods », Journal of Public Affairs Education, 19(2), 199–215.

Costreie S. (2011), « Assuaring quality based on the assessment of learning outcomes », 5th International Technology, Education and Development Conference (INTED) (pp. 3235–3236), Valencia, Spain.

Bekele T. A. (2010), « Motivation and satisfaction in internet-supported learning environments: A review », Educational Technology & Society, 13(2), 116–127.

Salyers V., Carter L., Carter A., Myers S. et Barrett P. (2014), « The search for meaningful e-learning at Canadian universities: A multi- institutional research study », The International Review of Research in Open and Distributed Learning, 15(6), 313–347.
Lorenzo G. et Moore J. (2002), « The Sloan Consortium Report to the Nation: Five Pillars of Quality Online Education », http://www.edtechpolicy.org/ArchivedWebsites/Articles/FivePillarsOnlineEducation.pdf
Vinogradova I. et Kliukas R. (2015), « Methodology for Evaluating the Quality of Distance Learning Courses in Consecutive Stages », Procedia - Social and Behavioral Sciences 191 (2015) 1583 – 1589.
Boyer J. B. (1990), « Scholarship Reconsidered: Priorities of the Professoriate » Princeton NJ: The Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching.
Potolea D. (2008), « Ensuring the quality of in-service teacher training programs - design and practices » University of Bucharest Publishing House.
Moerkamp T. et Onstenk J. H. A. M. (1991), « From profession towards education: description of procedures for the development of professional educational profiles » Utrecht: RVE. p.11.
Roth, R. A. (1996), « Standards for certification, licensure, and accreditation », Handbook of research on teacher education, (2nd ed.) (pp. 242–278). New York: Macmillan.
Selvi K. (2007), « The English language teachers' competencies », The Fifth International JTET Conference. Hungary: The Conference conducted at the meeting the University of. Debrecen., pp. 1-10
Cochran G. et Lekies K. (2008), “Skills for success in the knowledge economy” [Action Brief]. http://www.ohio4h.org/workforceprep/documents/SkillsforSuccess ActionBriefMay2008.pdf
Delaney J.G., Johnson A. N., Johnson T. D. et Treslan D. L. (2010), “Students perception of effective teaching in higher education”, St. John's, NL: Distance Education and Learning Technologies, Boards of Regents of the University of Wisconsin System.
https://www.enssup.gov.ma/fr
https://www.medias24.com/EDUCATION.html “Coronavirus. Internet et télévision pour l'enseignement à distance au Maroc”, Medias24, 15 Mars 2020
https://www.laquotidienne.ma/ Entretien avec le ministre de l'enseignement supérieur : “Cours à distance : Amzazi fédère les universitaires”, La quotidienne, 17 Mars 2020.
https://www.laformation.ma/
Université Mohammed V (2020), « Évaluation du dispositif d'enseignement à distance mis en place depuis l'arrêt des cours en présentiel », www.um5.ac.ma
Elmendili S. et Saaidi S. (2020), « Les pratiques de l'enseignement à distance dans l'université marocaine à l'ère du coronavirus : Cas de l'université Mohammed V de Rabat », The Journal of Quality in Education (JoQiE) Vol.10, N°16.
El Firdaoussi S., Lachgar M., Kabaili H., Rochdi A., Goujdami D. et El Firdaoussi L. (2020), «Assessing Distance Learning in Higher Education during the COVID-19 Pandemic », Hindawi Education Research International Volume 2020, Article ID 8890633, 13 pages https://doi.org/10.1155/2020/8890633, Academic Editor: Bernhard Schmidt-Hertha
https://www.leconomiste.com/article/ « l'université de Settat fait son bilan post crise », Edition N°:5759 Le 12/05/2020
https://www.maroc-hebdo.press.ma/enseignement-enligne-etudiants
Benkeraache T., Benabdelouahed R., Belafhaili M., Dafir A., Nafzaoui A. et El Marhoum A. (2020), « Continuité pédagogique et enseignement à distance en période de confinement : Perception et satisfaction des acteurs universitaires », Enquête nationale auprès des étudiants et des enseignants universitaires.
El Marhoum A. et Ezzahid E. (2020), « L'enseignement à distance au Maroc : perceptions des étudiants en période du confinement Covid-19 à partir d'une enquête nationale »
https://www.leconomiste.com/article/ « A distance, les étudiants ne comprennent pas les cours», Edition N°:5753 Le 04/05/2020
Kadouri M. et Bouamri A. (2010), “ Usage de plateformes d'enseignement à distance dans l'enseignement supérieur marocain : avantages pédagogiques et difficultés d'appropriation », Questions Vives [En ligne], Vol.7

Rôle modérateur de la culture organisationnelle sur la relation entre la GC et la performance universitaire

Par :

BOUSSENNA Yassine, Doctorant à l'E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi
E-mail : y.boussenna@gmail.com

Pr. EL KHARRAZ Ouail, F.S.J.E.S.T., Université Abdelmalek Essaadi
E-mail : kharraz2006@gmail.com

Résumé : Il est démontré depuis longtemps qu'une meilleure gestion des connaissances impact nécessairement la performance organisationnelle. Cependant, la manière de réalisation de ce processus n'est pas encore bien claire en milieu universitaire et en particulier marocain.
Par ailleurs, il nous semble nécessaire de souligner à ce niveau qu'il existe, d'après la littérature, une multitude de facteurs pouvant affecter l'application de la gestion des connaissances au sein des organisations publiques et plus spécifiquement les universités. Certains sont identiques à ceux relevés pour les organisations privées et d'autres sont spécifiques aux organisations publiques. La plupart des auteurs citent la culture organisationnelle qui reste un concept mouvant, vivant, complexe et qui suscite aujourd'hui beaucoup d'attention. Ce travail a pour objectif principal de vérifier le rôle modérateur de la culture organisationnelle sur l'intensité de la relation entre la gestion des connaissances et la performance organisationnelle. Et ce, par un recensement des points de vue des enseignants-chercheurs de l'université Abdelmalek Essaadi en suivant une démarche de raisonnement de type hypothético-déductive et une méthode de travail quantitative. Notre questionnaire a été administré auprès d'un échantillon représentatif de 88 enseignants-chercheurs des différents établissements de l'université étudiée.
Les résultats obtenus montrent premièrement une forte corrélation entre l'application de la gestion des connaissances et la performance organisationnelle de l'université en question avec un coefficient de corrélation fort de R=0.917, et deuxièmement le rôle modérateur et positif de la culture organisationnelle sur cette relation avec un degré d'impact de 7% selon les répondants.

Mots-clés : la culture organisationnelle, la gestion des connaissances, la performance organisationnelle.

Introduction

Le passage de l'économie post-industrielle à une économie de la connaissance a donné naissance à une nouvelle phase de l'histoire économique qui avait commencé dans les années 1990. En réponse à cette situation, de nombreux gestionnaires et chercheurs ont suggéré la nécessité de l'adoption de la gestion des connaissances comme une stratégie de gestion capable d'amener le changement et la performance aux organisations.
De leurs parts, les universités universellement connues comme organisations responsables sur la production, le stockage et le partage des connaissances ont vu nécessaire de participer à la construction de cette stratégie. Dans les pays développés, les universités jouent déjà un rôle primordial dans le développement économique et social à travers la qualité de la recherche scientifique, l'adaptation aux nouvelles technologies, le développement du capital humain, l'encouragement de l'innovation et la formation de cadres capable de conduire le changement dans tous les domaines.
Au niveau du Maroc, l'enseignement supérieur patauge constamment dans de nombreux problèmes, et ce malgré les avancées constatées, la multitude des réformes qui se succèdent depuis le début du troisième millénaire et la quête de la performance universitaire au niveau des discours royaux et des polémiques gouvernementales (Bouayad, Rouggani&Lamchouat,2017 ; p.386).
En conséquence, les universités marocaines perdent toujours des rangs dans des classements internationaux avec des pays émergents similaires et même avec des pays arabes.

De ce fait, plusieurs chercheurs ont suggéré la nécessité de considérer la G.C comme une nouvelle stratégie capable d'amener le changement et la performance aux organisations et plus particulièrement aux universités qui sont considérées en tant que "centres de connaissances", où diverses activités sont menées pour la génération, la préservation, la diffusion et l'application des connaissances.
De plus, il nous semble nécessaire de souligner à ce niveau qu'il existe, d'après la littérature, une multitude de facteurs techniques humains et organisationnels pouvant affecter l'application de la gestion des connaissances au sein des organisations publiques et plus spécifiquement les universités. Certains sont identiques à ceux relevés pour les organisations privées et d'autres sont spécifiques aux organisations publiques. Dans ce travail nous allons nous focaliser sur la culture organisationnelle qui représente un ensemble de traits qui caractérisent l'organisation par rapport à d'autres organisations et qui influencent fortement le comportement des individus au sein de l'organisation est constitué un cadre qui guide le comportement humain des individus a certaines valeurs telles que, les lois, l'efficience, et l'efficacité ....
Ainsi, il existe de nombreux facteurs importants et liés à la culture organisationnelle qui peuvent affecter la mise en œuvre et le succès de la GC dans les organisations publiques. À partir de la littérature, les principaux facteurs suivants peuvent être déduits (Ansari et al. 2012, p.214 ; Cong 2008, pp.110-111 ; Cong & Pandya 2003, pp.30-31 ; Abdullah & Date 2009, pp.6-8) :
- Confiance, Collaboration, Apprendre de ses erreurs, Créativité et innovation, Culture du partage des connaissances.
Également, la culture peut également avoir un impact positif sur les performances, par l'intégration de valeurs, de croyances et de normes au sein de l'organisation, ce qui contribue à façonner la manière dont les membres de l'organisation interagissent et s'engagent les uns envers les autres. Des valeurs culturelles spécifiques peuvent être plus ou moins propices à : la prise de décision efficace ; la réaction aux erreurs et l'apprentissage à partir de celles-ci ; le travail d'équipe ; et les synergies et la créativité interdépartementales.
En même temps, plusieurs chercheurs et praticiens ont remarqué la relation positive entre la culture organisationnelle et l'application de la gestion des connaissances, également entre la culture et la performance (Jacobs et al, 2013 ; Valencia et al, 2016 ; Takac & Matko, 2017 ; Nikpour, 2017 ; Sunarsi, 2019).
Par conséquent, l'engouement des instances politiques et académiques marocaines à la question de la performance de l'enseignement supérieur nous amène ainsi à l'étude de cette problématique et plus précisément : le rôle modérateur de la culture organisationnelle sur la relation entre la GC et la performance organisationnelle universitaire marocaine à travers l'université Abdelmalek Essaadi.
Ainsi, notre question centrale de recherche se présente comme suit :
« La culture organisationnelle modère positivement la relation entre la GC et la performance organisationnelle au niveau de l'université Abdelmalek Essaadi du point de vue des enseignants-chercheurs ? ».
De cette question principale sont dérivées les questions suivantes :
1) Quel est le degré d'application de la gestion des connaissances au sein de l'université en question selon les enseignants-chercheurs ?
2) il existe un lien entre l'application de la gestion des connaissances et la performance organisationnelle au niveau de l'UAE ?
3) La culture organisationnelle modère positivement la relation entre la GC et la performance organisationnelle au niveau de l'UAE du point de vue des enseignants-chercheurs ?
Reste à signaler à ce niveau que notre réflexion portera sur le traitement et l'analyse des trois éléments suivants :

- Revue de littérature et développement des hypothèses.
- Posture épistémologique et choix méthodologique.
- Résultats et discussion.

I. Revue de littérature et développement des hypothèses

1. Le processus de gestion des connaissances dans les universités

Il n'y a pas d'accord unifié entre les auteurs et les chercheurs concernant le nombre de processus de gestion des connaissances, car différents chercheurs les définissent de différentes manières (Costa & Monterio

2016) et avec plusieurs modèles de notre part dans ce travail on va opter pour le modèle le plus utilisé et le plus adapté aux universités en quatre étapes consistant à: acquérir des connaissances, stocker des connaissances, partager et utiliser les connaissances (Wiig, (1997) ; Alavi & leidner ; (2001) ; Laudon & Laudon 2007, Doueihi, 2009).

1.1. La création des connaissances

La première étape du processus de gestion des connaissances est la création qui indique la capacité d'une organisation à développer de nouvelles idées qui ne seraient pas facilement imitées (Ichijo & Nonaka, 2006).

Selon Lgamidi, (2008) il y'a trois méthodes de création des connaissances en milieu universitaire :

1. L'acquisition des connaissances de sources externes. Cela se fait par la formation, la lecture, le partage des expériences, la participation à des conférences, la recherche …
2. La création de nouvelles connaissances en élargissant les connaissances déjà existantes à travers la réflexion, l'analyse et la résolution des problèmes et le brainstorming.
3. La création de nouvelles connaissances par l'exploration, l'expérimentation et la créativité qui reste la ressource la plus précieuse.

1.2. Le stockage des connaissances

On note que la création de nouvelles connaissances n'est pas suffisante, il est plus important de disposer d'un mécanisme pour stocker et récupérer les connaissances en cas de besoin (Alavi, 2000). Cela a donné naissance au concept de mémoire d'organisation, qui signifie simplement l'emplacement auquel les connaissances sont stockées à travers différents moyens tels que des rapports, des tableaux, des notes, des papiers, des documents, et des bases de données (Kingston, 2012).

1.3. Le partage des connaissances

C'est le processus par lequel les membres de l'organisme transfert les connaissances entre eux et avec les différentes parties prenantes en utilisant divers moyens ou canaux de communication (Alavi & Leidner, 2001).

Dans un contexte universitaire, ce partage se fait à travers (Awdah, 2010 ; p.63) :

1. Les entretiens organisés par l'université.
2. Les réunions auxquelles participent les membres de l'université.
3. Les bases de données disponibles à l'université.
4. Les conférences organisées par l'université.
5. Le portail électronique de l'université.
6. Les brochures et articles édités par l'université.
7. Les séminaires pédagogiques organisés par l'université.

1.4. L'application des connaissances

Cela signifie l'utilisation optimale et efficace des connaissances disponibles dans les établissements d'enseignement avec la meilleure façon pour atteindre les meilleurs résultats possibles. Cette application des connaissances se fait par (Awdah, 2010 ; p.63) :

1. Le consulting
2. La commercialisation des travaux de recherche.
3. Les contrats de recherche avec les secteurs publics et privés.

2. La performance organisationnelle universitaire

La mesure du rendement est fondamentale pour toutes les organisations, y compris les universités. De nos jours, les universités sont soumises à des pressions similaires que subissent les différentes organisations pour avoir une place dans la société. Les modifications importantes apportées à la concurrence ont incité les professeurs et les universités à adopter un système de gestion moderne similaire aux entreprises dans la mesure où les étudiants sont actuellement traités comme des clients. De plus, les demandes des parties prenantes sont de plus en plus nombreuses (Hilman & Abubakar, 2017). Les universités doivent assurer et fournir aux étudiants un service de haute qualité. Elles ont l'obligation de former des diplômés qui peuvent s'adapter aux difficultés de la société en développement.

Le taux de diplomation des étudiants reste un principal indicateur de la performance des universités. (Ball & Wilkinson, (1994) ; Higgins, (1989) ; Hilman & Abubakar, (2017) ; Johnes & Taylor (1990) ont déclaré que le taux de perte des étudiants de premier cycle devrait être pris en compte pour évaluer la performance des universités.
D'autres recherches ont mis l'accent sur l'enseignement et la recherche en tant qu'indicateurs de mesure de la performance dans les universités (Nedwek & Neal, (1994) ; Manjarrés et al., (2009) ; Asif et al., (2013) ; Asif & Searcy, (2014). D'autres chercheurs estiment que la production des services pour la communauté est un indicateur de performance (Badri & Abdulla, (2004) ; Patel et al, (2011).

2.1. Les axes de la performance universitaire

Ainsi, sous la logique des parties prenantes de Freeman (1984), nous déduisons que cette performance revêt un caractère multidimensionnel. Il n'y a pas qu'une seule « performance universitaire », a contrario, il y a subséquemment une panoplie de performances universitaires. À cet effet, nous distinguons pour ce cas de figure entre 21 facettes de la performance (voir le schéma ci-dessous), chacune d'entre elles, est matérialisée par un certain nombre d'indicateurs de performance.

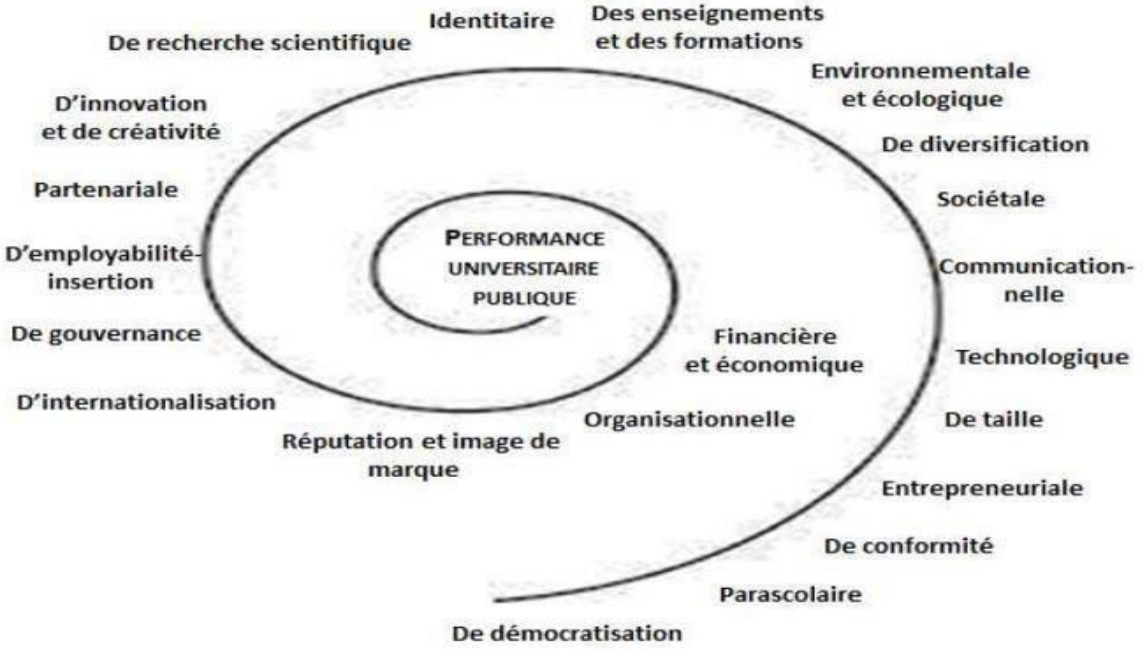


Figure 1 : Les axes de la performance universitaire.
Source : (Bouayad et al, 2017 p 392)

2.2. Les axes de performance retenue

Il nous est apparu nécessaire à ce niveau de signaler qu'avant l'élaboration et le choix des indicateurs de performance universitaire retenue dans ce travail nous avons pris en considération plusieurs éléments à savoir :

- ✓ La finalité de la politique publique nationale en matière d'enseignement supérieur.
- ✓ L'environnement dans lequel cette étude s'exerce.
- ✓ Les attentes des étudiants, des enseignants, des dirigeants et des autres parties prenantes.
- ✓ Des indicateurs en cohérence avec le niveau de responsabilité des enseignants.
- ✓ Des indicateurs en accord avec la capacité de réponse des enseignants à nos questions.

D'après ce qui précède, on peut résumer les indicateurs de performances retenues comme suit :

- ✓ L'enseignement et la formation, la recherche et l'innovation, la publication, la gouvernance.

3. La culture organisationnelle

Le concept de culture organisationnelle n'est pas nouveau. Depuis longtemps, les dirigeants des organisations ont cherché à créer un "esprit maison", caractérisant la spécificité de leur savoir-faire face à

tous les concurrents. Dans ce premier constat, la culture permet à l'organisation de se démarquer de celles qui l'entourent. L'organisation est en effet une zone de conflit et de tension entre plusieurs cultures.
La culture organisationnelle est à la fois un facteur de motivation et le porteur d'une image qui la valorise auprès du monde extérieur. La culture organisationnelle est un concept mouvant, vivant et complexe qui suscite aujourd'hui beaucoup d'attention dans le monde professionnel. Intranets, chartes, séminaires... Les initiatives visant à la façonner sont nombreuses, que ce soit pour stimuler le sentiment d'appartenance des salariés ou pour impulser un changement d'organisation ou de méthode.
À la lumière de ce qui précède, nous pouvons dire que la culture organisationnelle représente un ensemble de traits qui caractérisent l'organisation par rapport à d'autres organisations et qui influencent fortement le comportement des individus au sein de l'organisation est constitué un cadre qui guide le comportement humain des individus a certaines valeurs telles que, les lois, l'efficience, et l'efficacité ....
La Culture organisationnelle et gestion des connaissances dans le secteur public
La culture dans le secteur public continue d'être alignée sur les modèles traditionnels de bureaucratie. En outre, les organisations du secteur public sont fondamentalement différentes des organisations du secteur privé sur un certain nombre de dimensions, notamment la diversité de leurs objectifs, l'accès aux ressources et la nature des contraintes organisationnelles (Parker & Bradley 2000) discutent de diverses caractéristiques qui déterminent l'interaction sociale dans une organisation (El moustafid, 2016, p 111).
Les organisations qui ne sont pas confrontées à la concurrence ne sont pas motivées pour créer des processus efficaces. Dans ces organisations, la culture bureaucratique laisse peu de place à la créativité et aux initiatives fondées sur la connaissance. Le secteur public, contrairement au secteur privé, adopte une logique de récompense asymétrique : les innovations infructueuses sont punies tandis que les innovations réussies sont récompensées (Abdullah & Date 2009, p.7).

4. Développement des hypothèses

Il existe de nombreux facteurs importants et liés à la culture organisationnelle qui peuvent affecter la mise en œuvre et le succès de la GC dans les organisations publiques. De la littérature, les principaux facteurs suivants peuvent être déduits (Ansari et al. 2012, p.214 ; Cong 2008, pp.110-111 ; Cong & Pandya 2003, pp.30-31 ; Abdullah & Date 2009, pp.6-8) :
- Confiance, Collaboration, Créativité et innovation, Culture du partage des connaissances…
La culture peut également avoir un impact positif sur les performances, par l'intégration de valeurs, de croyances et de normes au sein de l'organisation, ce qui contribue à façonner la manière dont les membres de l'organisation interagissent et s'engagent les uns envers les autres. Des valeurs culturelles spécifiques peuvent être plus ou moins propices à : la prise de décision efficace ; le travail d'équipe ; et les synergies et la créativité interdépartementales.
En même temps, plusieurs chercheurs et praticiens ont remarqué la relation positive entre la culture organisationnelle et l'application de la G.C et également entre la culture et la performance (Jacobs et al, 2013 ; Valencia et al, 2016 ; Takac & Matko, 2017 ; Nikpour, 2017 ; Sunarsi, 2019).
Les divers arguments théoriques et les études empiriques présentées précédemment nous permettent d'énoncer l'hypothèse centrale suivante :
" La culture organisationnelle modère positivement la relation entre l'application de la gestion des connaissances et la performance organisationnelle de l'Université Abdelmalek Essaadi du point de vue des enseignants-chercheurs ".

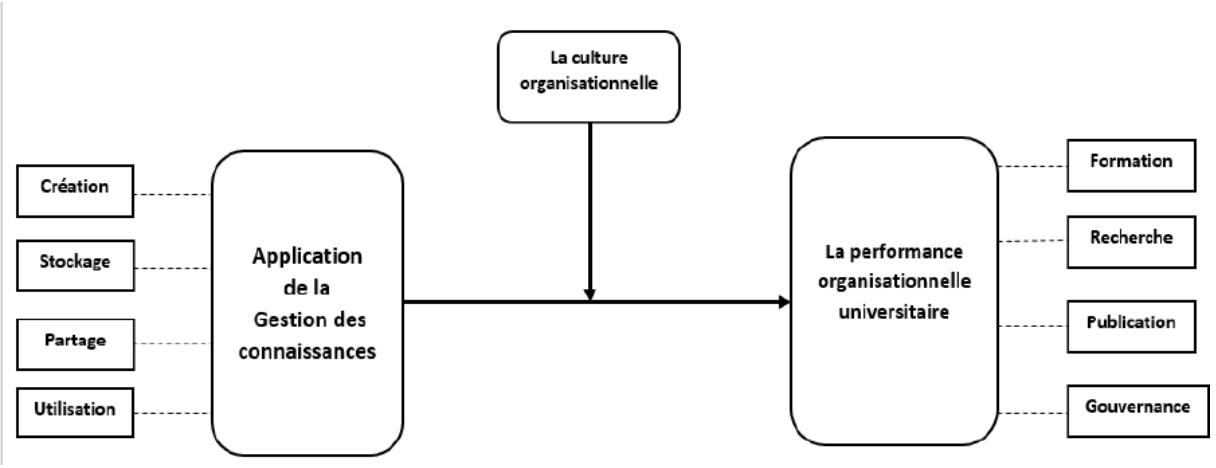


Figure 1: Le modèle hypothétique de la recherche.
Source : Nous-même.

II. Méthodologie de recherche

1. Les choix méthodologiques

La qualité des connaissances produites dans ce travail est influencée par son inscription dans un paradigme épistémologique adéquat en prenant en considération le cadre conceptuel, les hypothèses et les objectifs, tout cela pour conférer une certaine légitimité à ce travail.
Afin d'être précis, on va répondre à l'ensemble des points cités auparavant qui résument notre cadre épistémologique et choix méthodologique dans le tableau ci-dessous :

Axe méthodologique	Notre choix
Le Paradigme épistémologique	Le post positivisme
Le courant de pensée	Le réalisme scientifique
La démarche de raisonnement	La démarche hypothético -déductive
La méthode de travail	Elle sera de type quantitative
Méthode empirique de travail	L'enquête
Outil de collecte de données	Le questionnaire
La nature des données	Les données sont des interprétations de la réalité qui peut être considérée comme objective .
La nature de la réalité par rapport aux acteurs	On admet que la réalité existe indépendamment de nous.
La relation entre le chercheur et l'objet de l'étude	On admet qu'il a une indépendance entre nous et notre sujet
La démarche de test	La recherche s'inscrit dans une démarche de test de modèle élaboré à partir de la théorie.

Tableau 1 : Cadre épistémologique et choix méthodologique.

2. L'échantillon de l'étude

Le questionnaire a été administré auprès d'un échantillon représentatif de la population étudiée de 88 enseignants-chercheurs des différents établissements de l'université Abdelmalek Essaadi, durant la période entre septembre et octobre 2020.

3. L'outil de collecte de données

3.1. Analyse de la fiabilité du questionnaire

Pour répondre à la question de la cohérence interne, on a calculé le coefficient alpha de Cronbach.

Variables de l'étude	Chapitre	Coefficient alpha de Cronbach
Création	1-4	0.822
Stockage	5-7	0.838
Partage	8-11	0.784
Application	12-15	0.971
La gestion des connaissances	1-15	0.957
La Gouvernance	30-35	0.977
La performance organisationnelle	16-35	0.973
La culture organisationnelle	36-40	0.906

Tableau 2 : Coefficient d'alpha de Cronbach.

À partir des données du tableau ci-dessus on remarque que la valeur du Coefficient alpha de Cronbach pour tous les chapitres de cette recherche est comprise entre (0.784 et 0.973), et par conséquent supérieur à 0.7 ce qui signifie la cohérence interne et la fiabilité de notre questionnaire (Hair, et.al, 2010).

III. Résultats et discussion

Pour répondre aux objectifs de ce travail, on a effectué une analyse suivant deux logiques descriptive et explicative.

1. Résultats descriptifs

1.1. Implémentation de la gestion des connaissances

Afin de répondre aux besoins de la statistique descriptive, on a procédé au calcul des moyennes, des écarts type, la valeur de T calculée, et un classement croissant des résultats à l'aide du logiciel SPSS.

L'application de la G.C	µ	œ	T	Niveau	Classement
La création des connaissances	2,23	1,05	19,84	Faible	2
Le stockage des connaissances	2,07	1,33	14,65	Faible	4
Le partage des connaissances	2,71	0,98	25,88	Moyen	1
L'application des connaissances	2,12	1,14	17,54	Faible	3
Moyenne générale	2,29	1,12	19.48	Faible	

Tableau 3 : Récapitulatif de la variable indépendante application de la G.C.

À partir du tableau 3 : on remarque que l'application du processus G.C au niveau des différents établissements de l'UAE demeure faible et au-dessous de la moyenne du point de vue des enseignants-chercheurs avec une valeur de la moyenne des réponses comprise entre (2.07 et 2.71).

1.2. Performance organisationnelle universitaire

La performance organisationnelle	µ	œ	T	Niveau	Classement
Formation et apprentissage	2,12	0,94	21,05	faible	3
Recherche et innovation	2,26	0,96	22,07	faible	2
Publication et production scientifique	2,11	1,19	16,64	faible	4
La gouvernance de l'université	2,29	0,92	23,42	Faible	1
Moyenne générale	2,20	1,02	20.80	Faible	

Tableau 4 : Récapitulatif de la variable dépendante performance organisationnelle.

La valeur de T du tableau = 1.96, avec un niveau de significativité a=0.05, et un niveau moyen entre (2,34 et 3,67)

Concernant la performance organisationnelle, on a pu montrer que la performance organisationnelle des différents établissements de l'Université Abdelmalek Essaadi demeure faible et en dessous de la moyenne pour l'ensemble des indicateurs (formation, recherche, publication et gouvernance).

1.3. La culture organisationnelle

Indice (la culture organisationnelle)	μ	œ	Niveau
La culture de l'établissement encourage les enseignants-chercheurs à générer de nouvelles idées.	2,09	0,79	Moyen
L'établissement assure l'organisation des événements qui aident les enseignants à apprendre de nouvelles connaissances.	2,00	0,85	Faible
Les valeurs et les croyances qui circulent à l'établissement Permettent de considérer les erreurs comme sources d'apprentissage.	1,81	0,57	Faible
À l'établissement, elle existe une philosophie de promotion de l'action collective pour l'échange des idées et des expériences.	1,80	0,83	Faible
La culture de l'établissement motive les enseignants-chercheurs à développer leurs compétences et les traduire en connaissances.	1,72	0,86	Faible
La moyenne générale	1,89	0,67	Faible

Tableau 5 : Résultats descriptifs de la variable modératrice de la culture organisationnelle.

La valeur de T du tableau = 1.96, avec un niveau de significativité a=0.05, et un niveau moyen entre (2,34 et 3,67)

Selon les résultats ci-dessus, on remarque que la culture organisationnelle existante au niveau des différents établissements de l'Université Abdelmalek Essaadi ne favorise pas les initiatives d'application de la gestion des connaissances.

2. Les résultats confirmatoires

La variable dépendante	La variable indépendante	Premier modèle			Deuxième modèle			Troisième modèle		
		Bêta	T	Sig	Bêta	T	Sig	Bêta	T	Sig
La performance organisationnelle	La gestion des connaissances	0.878	17.01	0.0						
	La culture				0.425	44.93	0.0			
	La gestion des connaissances * La culture							0.835	4.62	0.0
	R	0.917			0.625			0.984		
	R^2		0.771			0.617		0.976		
	ΔR^2		0.771			0.618		0.07		
	ΔF		289.4			124.92		511.33		
	Δ Sig		0.000			0.000		0.000		

Tableau 6 : Analyse de la modération par régression hiérarchique montrant le rôle modérateur de la culture organisationnelle sur la relation entre la G.C et la performance organisationnelle.

À partir du tableau 6 montrant les résultats de la régression multiple hiérarchique on remarque que pour **le premier modèle** la valeur du coefficient de corrélation R = 0.917 ce qui implique une relation statistiquement significative entre la gestion des connaissances et la performance organisationnelle au niveau des différents établissements de l'Université Abdelmalek Essaadi. Notons aussi que la valeur de F = 289 montrant un effet positif et significatif de la gestion des connaissances sur la performance organisationnelle à un niveau de signification a = 0.05, dans le même sens la valeur du coefficient de détermination **R^2 = 0.771 explique que 77,1 % de la variation de la performance organisationnelle** au niveau des différents établissements de l'Université Abdelmalek Essaadi selon les enseignants-chercheurs est due à l'application de la gestion des connaissances.

Également la valeur de Beta = 0.878 ce qui permet de prédire la variation de la performance organisationnelle de 0.878 lorsqu'il aura une augmentation de l'application de la G.C d'un degré au niveau de l'université Abdelmalek Essaadi du point de vue des enseignants-chercheurs.

- Concernant les résultats du deuxième modèle qui met en relation la performance organisationnelle avec la culture de chaque établissement, on note :

Premièrement que la valeur du coefficient de corrélation R= 0.625 ce qui implique une relation statistiquement significative et positive entre la culture et la performance organisationnelle au niveau des différents établissements de UAE. Notons aussi que la valeur de F= 124 montrant un effet positif et significatif de la G.C sur la performance organisationnelle à un niveau de signification a inférieur à 0.05, dans le même sens, la valeur du coefficient de **détermination R^2 = 0.617 explique que 61,7 % de la variation de la performance organisationnelle** est due à au changement de la culture organisationnelle. Également la valeur de Beta = 0.425 ce qui permet de prédire la variation de la performance organisationnelle de 0.425 lorsqu'il aura une augmentation de la culture d'un degré au niveau de l'université Abdelmalek Essaadi du point de vue des enseignants-chercheurs.

À propos du troisième modèle on a fait ajouter la culture organisationnelle sur la relation entre la G.C et la performance organisationnelle on a remarqué une légère augmentation de 7 %, pour que le coefficient de corrélation avec R = 0.984 et cette augmentation et statistiquement significative avec un T = 4.62 supérieur à 1.96 et d'un niveau de signification ≤ 0.05.

Ce qui confirme le rôle modérateur positif de la culture organisationnelle sur la relation entre la gestion des connaissances et la performance organisationnelle au niveau des différents établissements de l'Université Abdelmalek Essaadi du point de vue des enseignants-chercheurs., avec un degré d'impact de 7% confirmant notre hypothèse centrale

3. Discussion

Les résultats recueillis à l'aide de la régression hiérarchique multiple prouvent la validité de l'hypothèse centrale sur la présence d'un rôle modérateur positif et statistiquement significatif de la culture organisationnelle sur la relation entre l'application de la gestion des connaissances et la performance organisationnelle de l'université Abdelmalek Essaadi du point de vue des enseignants-chercheurs.

Ces résultats coïncident avec les résultats obtenus par d'autres chercheurs, notamment le travail de (Shamia et al, 2018) sur l'application du modèle asiatique des connaissances “APO” et son impact sur l'amélioration de la performance des universités en Palestine. Pareillement les résultats acquis vont dans le même sens de l'étude de (Novak, 2017), qui avait comme objectif principal d'analyser les différents travaux portant sur les processus de gestion des connaissances (création, stockage, transfert et application) et la performance organisationnelle, ainsi que les relations entre les éléments de l'infrastructure des connaissances (technologie, culture organisationnelle et structure organisationnelle). La majorité des études examinées ont révélé l'impact positif des pratiques de gestion des connaissances et/ou des éléments de l'infrastructure de la connaissance sur la performance organisationnelle.

4. Test du modèle hypothétique de l'étude

La figure ci-dessous présente les résultats confirmant la relation positive entre nos variables (le coefficient de corrélation de Pearson est supérieur à 0,5 pour toutes les relations entre les variables), ce qui valide l'hypothèse centrale de notre modèle hypothétique de recherche :

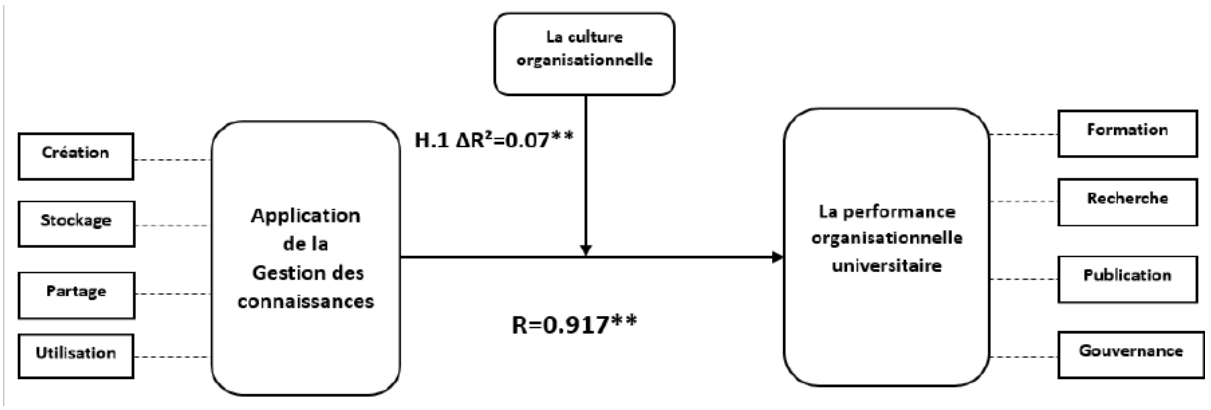


Figure 2: Test du modèle hypothétique.
Source : Nous-même.

Conclusion

La gestion des connaissances en milieu universitaire marocain constitue un champ d'études relativement jeune. Notre recherche avait comme principal objectif le test du rôle modérateur de la culture organisationnelle sur la relation entre l'application de la gestion des connaissances et la performance organisationnelle de l'UAE du point de vue des enseignants-chercheurs.

Les résultats obtenus confirment globalement la structure causale du modèle de recherche :

- Une forte relation entre la gestion des connaissances et la performance organisationnelle de l'université Abdelmalek Essaadi avec un coefficient de corrélation fort de R=0.917.
- Le rôle modérateur et positif de la culture organisationnelle avec un degré d'impact de 7% et une absence d'une infrastructure technique, humaine et organisationnelle propice à l'application de la gestion des connaissances au niveau de l'université en question.

Ces conclusions vont dans le même sens que les résultats de nos études antérieures (Boussenna, & El Kharraz, 2021, a,b,c,d,e).

Également les résultats recueillis reflètent un manque de présence d'une culture organisationnelle favorable à l'application de la gestion des connaissances au sein des différents établissements de l'Université Abdelmalek Essaadi du point de vue des enseignants.

Ce qui pousse les dirigeants de l'université à fournir plus d'effort pour améliorer la culture de gestion des connaissances au sein de l'université Abdelmalek Essaadi à travers :

- ✓ La promotion des valeurs qui permettent de considérer les erreurs comme Sources d'apprentissage.
- ✓ Le soutien d'une philosophie de promotion de l'action collective pour l'échange des idées et des expériences.
- ✓ La motivation des enseignants pour le développement de leurs compétences.

La confirmation de l'hypothèse de notre travail rappelle que chaque université doit clairement définir sa stratégie en se basant sur une meilleure gestion des connaissances comme pierre angulaire de toute action visant l'excellence et la performance organisationnelle, et par conséquent l'amélioration de sa compétitivité au niveau internationale.

De plus, notre recherche constitue une piste de réflexion pour les chercheurs voulant renforcer les recherches relatives à la gestion des connaissances et la performance organisationnelle en milieu universitaire et surtout marocain.

Reste à signaler à ce niveau que l'élargissement de l'échantillon de l'étude à travers l'intégration de points de vue des enseignants-chercheurs au sein des autres universités marocaines ne pourra que consolider les conclusions trouvées au niveau de notre recherche et avoir un effet positif sur l'enrichissement des études réalisées concernant cette problématique.

Bibliographie

Abdullah, H, & Sarinah, A. (2009). A Review of Knowledge Management Models. The Journal of International Social Research Volume 2 / 9.

Alavi, M., & Leidner, D. (2001). Review : Knowledge Management and Knowledge Management Systems : Conceptual Foundations and Research Issues. MIS Quarterly, 25(1), 107-136. DOI : 10.2307/3250961.

Alavi, M. (2000). Managing knowledge. In R. Zmud (Ed.), Framing the domain of IT management (pp. 15–28). Cincinnati, Ohio: Pinnoflex Educational Resources Ltd.
Ansari, M., Youshanlouei, H, Mood, M. (2012). A Conceptual Model for Success in Implementing Knowledge Management: A Study in Tehran Municipality. Journal of Service Science and Management, 05(02), pp.212–222.
Asif, M. and Searcy, C. (2014), "Determining the key capabilities required for performance excellence in higher education", Total Quality Management & Business Excellence Journal, Vol. 25 Nos 1/2, pp. 22-35.
Asif, M., Raouf, A. and Searcy, C. (2013), "Developing measures for performance exellence: is the Baldrige criteria sufficient for performance excellence in higher education?", Quality & Quantity, Vol. 47 No. 6, pp. 3095-3111.
Awdah, F. (2010). Etat des lieux de la gestion des connaissances dans les universités en Palestine, Mémoire de master, L'Université islamique, Palestine.
Badri, M. & Abdulla, M. (2004). "Awards of excellence in institutions of higher education: an AHP approach", International Journal of Educational Management, Vol. 18 No. 4, pp. 224-42.
Ball, R., Wilkinson, R. (1994). The use and abuse of performance indicators in UK higher education. High Education 27, 417–427, https://doi.org/10.1007/BF01384902.
Bergeron B. 2003. Essentials of knowledge management'. Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, Inc.
Bouayad, A. N., Rouggani K., & Lamchouat, M. (2017). La performance universitaire publique au cœur de la théorie des STAKEHOLDERS, Economie et Kapital, Numéro 12 / pp. 48-78, ISSN :2489-1282.
Boussenna, y., & kharraz, o. E. (2021a). Testing availability of human and technical requirements for knowledge management implementation in moroccan universities. European journal of business and management research, 6(4), 237-244. Https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.4.984.
Boussenna, y & el kharraz, o, (2021b), are moroccan universities ready for knowledge management. The international journal of business management and technology, volume 5 issue 4 july–august, pp. 34- 45.
Boussenna, y & el kharraz, o, (2021c), Leadership as a Moderator between KM and Organizational Performance, American International Journal of Business Management (AIJBM) ISSN- 2379-106X, www.aijbm.com Volume 4, Issue 09 (September-2021), PP 12-21.
Boussenna, y & el kharraz, o, (2021d), Training as indicator of performance and KM implementation in the moroccan universities, colloque international: innovation pedagogique & employabilite (ipe): quelles pratiques formatives à l'université? fez, morocco.
Boussenna, y & el kharraz, o, (2021d), Le modèle d'Alavi & Leidner de la GC et la gouvernance universitaire, colloque international, Management public : crise et résilience, Fès, Maroc.
Cong, X., & Pandya, K. V. (2003). Issues of Knowledge Management in the Public Sector. Electronic Journal of Knowledge Management, 1(2), pp.25–33.
Cong, X., (2008). Towards a framework of knowledge management in the chinese public sector : a case study of china customs. Northumbria University.
Costa, V, Monteiro , S,. (2016) , Key knowledge management processes for innovation: a systematic literature review, VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems , ISSN: 2059-5891.
Doueihi, M,.(2009) La grande conversion numérique , disponible sur , https://www.cairn.info/revue-communication-et-langages1-2009-2-page-130.htm.
Freeman, E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach.
El moustafid, S, (2016), la gestion de la continuité des connaissances dans les organisations publiques ,thèse pour l'obtention du titre de docteur en sciences de gestion, disponible sur https://www.groupeiscae.ma/wp-content/uploads/2015/05/th%c3%a8se-la-gestion-de-la-continuite-des-connaissances-dans-les-organisations-publiques-de-said-el-moustafid.pdf.
Heaidari, M., Moghimi, S.M. & Khanifar, H. (2011), The critical success factors in implementing knowledge management: agricultural organization in Islamic Republic of Iran", British Journal of Science, Vol. 1 No. 2, pp. 54-75.
Higgins, J. C. (1989). Performance measurement in universities. European Journal of Operational Research, 38, 358-368.
Hilman, H., Abubakar, A. (2017). Strategic talent management and university performance: A theoretical perspective. European Journal of Business and Management, 9(4), 35-40.

Horwitch, M. and Armacost, R. (2002), "Helping Knowledge Management Be All It Can Be", Journal of Business Strategy, Vol. 23 No. 3, pp. 26-31. https://doi.org/10.1108/eb040247.
Ichijo, K., & Nonaka, I, (2006). Knowledge Creation and Management: New Challenges for Managers, Oxford University Press, ISBN-13 978-0-19-515962-2.
Jacobs, R., Mannion, R., Huw D. (2013). The relationship between organizational culture and performance in acute hospitals, pg115-125.
Johnes, J., & Taylor, J. (1990). Performance Indicators in Higher Education: UK Universities. Open University Press and the Society for Research into Higher Education.
Kingston, J. (2012). Choosing knowledge dissemination approach. Knowledge and Process Management, 19(3), 160– 170.
Lawson, S. (2003). Examining the relationship between organizational culture and knowledge management (Doctoral dissertation, Nova Southeastern University). Retrieved from Nova Southeastern University dissertation database. (UMI No. 3100959).
Lgamidi, N. (2008). La gestion des connaissances comme source de développement de l'enseignement dans la province de Djeddah, Mémoire de master, université om al qoraa.
Laudon, K. C., et Laudon, J. P. (2007). Sistemas de Informação Gerenciais. São Paulo : Pearson Prentice Hall.
Lukman, R., Krajnc, D., & Glavič, P. (2010). University ranking using research, educational and environmental indicators. Journal of Cleaner Production, 18, 619-628.
Manjarrés, l., Carrión, A, & Vega, J (2009), The Effects of University–Industry Relationships and Academic Research On Scientific Performance: Synergy or Substitution? Res High Educ 50, 795 (2009). https://doi.org/10.1007/s11162-009-9142.
Nedwek, B.P., Neal, J.E. Informational cultures: Facing challenges of institutional research within cross-continental settings. (1994). Res-High-Educ 35, 429–442. https://doi.org/10.1007/BF02496381.
Nikpour, A. (2017). The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee's organizational commitment, International Journal of Organizational Leadership 6(2017) 65-72.
Novak, a, (2017), knowledge management and organizational performance – literature review, management, Knowledge and Learning, International Conference 2017 Technology, Innovation and Industrial? Management.
Parker, R & Bradley , L , (2000), Organisational culture in the public sector: evidence from six organizations International Journal of Public Sector Management , ISSN: 0951-3558.
Patel, V.M., Ashrafian H., Kamran A., Sonal A., Sejal J., Jeremy K., Darzi A. & Athanasiou T. (2011). How has healthcare research performance been assessed? A systematic review. Journal of the Royal Society of Medicine, 104, 251-261.
Shamia et al., (2018) (using the asian knowledge model “apo” as a determinant for performance excellence in universities- empirical study at al -azhar university- Gaza.
Sunarsi, d. (2019). The Analysis of the Work Environmental and Organizational Cultural Impact on The Performance and Implication of the Work Satisfaction, Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Administrasi Publik Volume 9 Number 2, July– December 2019. Page 237-246 p-ISSN: 2086-6364, e-ISSN: 2549-7499.
Takacs, T, & Matko,M, (2017). Examination of the relationship between organizational culture and performance, int. Rev. Appl. Sci. Eng. 8 (2017) 1, 99–105 doi: 10.1556/1848.2017.8.1.14.
Valencia, j., & al (2016), Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies.
Wiig, KM. (1997). 'Knowledge Management: an introduction and perspective', The Journal of Knowledge Management, vol. 1, no. 1, pp. 6-14.

Quel rôle pour l'open innovation avec l'université dans le développement de la digitalisation de l'entreprise? Etude de cas

Par :

MABROUKI Elmostafa, Doctorant à la F.S.J.E.S.K., Université Ibn Tofail
E-mail : elmostapha.mabrouki@uit.ac.ma

EL MAHFOUDI Mohammed Amine, Laboratoire Transitions de l'Université Côte d'Azur Nice Sophia Antipolis
E-mail : mohamedamine.elmahfoudi@veolia.com

MAHBOUB Abderrazzaq, Doctorant à la F.S.J.E.S.K., Université Ibn Tofail
E-mail : azak@outlook.fr

Pr. KHATORI Youssef, F.S.J.E.S.K., Université Ibn Tofail
E-mail : khatori.youssef@gmail.com

Résumé : L'objectif de cet article est d'étudier le rôle de l'Open Innovation avec l'université dans le développement de la digitalisation de l'entreprise. Notre étude est basée sur des données d'enquête auprès de 4 cadres de Redal Violéa Maroc. Nous avons étudié la coopération de cette entreprise avec l'Université Mohammed V de Rabat dans le domaine de l'innovation ouverte. Les résultats ont montré que cette relation entreprise/université est très bénéfique pour le développement de la digitalisation de l'entreprise.
Mots clés : Coopération / Entreprise / Université / Open Innovation / Développement des compétences / Digitalisation / Performance Plurielle / Écosystème académique.

Introduction

Dans un contexte marqué par une vague de digitalisation des systèmes de management des organisations au niveau international, l'open innovation au sein des entreprises apparait comme un levier stratégique qui peut favoriser le développement et la réussite des projets digitaux cohérents avec les spécificités de leur environnement local.

Dans ce cadre, l'ouverture de l'entreprise sur l'écosystème académique durant ces dernières années, représente de plus en plus un enjeu majeur pour les managers dans une perspective de mettre en œuvre des coopérations de nature « gagnant – gagnant » notamment dans des sujets qui font l'objet d'actualité et qui requirent un intérêt pour les deux parties. Des études montrent que les entreprises recourent souvent aux collaborations avec les universités aux sujets qui traitent la technologie de pointe (St-Pierre & Hanel, 2015).

Au Maroc, une approche de dématérialisation des processus de la gestion des services publics est bien remarquable. En 2009, une stratégie a été lancée dans ce sens, intitulée Maroc numérique 2013 qui visait à encourager l'adoption des solutions technologiques plus développées permettant l'amélioration de la qualité des services aux usagers. Puis l'actualisation de cette vision selon un Plan Maroc Digital 2020 dont le challenge d'atteindre un taux de 50% de la digitalisation des démarches administratives. Dans ce même sens, le nouveau rapport général de développement marocain, affirme le rôle considérable de la digitalisation de l'administration comme une réponse nécessaire pour améliorer la qualité de la relation avec les citoyens.

Le rôle de l'écosystème académique et celui des entreprises chargées de la gestion des services publics dans cette vision est colossal, ils sont donc appelés à contribuer activement dans la mise en place de ces

perspectives relatives à l'amélioration de la gestion des services publics, notamment à travers des projets de collaborations en matière de l'innovation. Cependant on constate un énorme manque à gagner et des opportunités importantes non encore saisies.
De ce fait, notre problématique se dessine ainsi comme suit: Quel rôle pour l'open innovation avec l'université dans le développement de la digitalisation de l'entreprise? (Redal en étude de cas). L'objectif donc est de relever les spécificités de l'open innovation en collaboration avec l'université à propos des thématiques liées à la digitalisation des processus des entreprises chargées de la gestion des services publics, par le biais d'une étude de contextualisation empirique (étude de cas).

1. Revues de littérature

1.1. L'open innovation, vers une approche collaborative

Le concept d'innovation ouverte (ou l'Open Innovation), tel qu'il a été proposé pour la première fois par Henry Chesbrough en 2003, suggérait que les entreprises bénéficieraient d'une " plus grande utilisation des idées et technologies externes dans leurs propres activités, tout en laissant leurs idées inutilisées être exploitées par d'autres entreprises ". Cette idée a été largement saluée comme un antidote puissant au syndrome du "pas inventé ici" qui étouffe l'innovation dans de nombreuses entreprises matures (H.W. Chesbrough, 2003). En théorie, les nouvelles entreprises qui, autrement, resteraient sur une étagère et prendraient la poussière, s'épanouiraient dans le cadre de modèles commerciaux ouverts qui dépassent les frontières de l'entreprise pour recueillir et commercialiser des idées, des technologies, des connaissances, des capacités et des actifs précieux provenant de consommateurs, d'experts, de partenaires externes et même de concurrents. (Amy Muller Nate Hutchins Miguel Cardoso Pinto, 2012).
L'open innovation (innovation ouverte) représente une approche de penser l'innovation et la R&D au sein de l'entreprise dans la mesure d'intégrer des collaborations et coopérations externes (autres établissements ou partenaires) du département innovation de l'entreprise (Chesbrough, 2003a, 2006; Parveen, Senin, Umar, (2015), selon ce chercheur, cette approche est appuyée principalement par trois principaux facteurs: le idées innovantes viennent de la part des spécialistes externes de l'entreprise, le cadre d'exploitation de l'innovation en tant que défis à confronter Teece, 1986; Parveen, Senin, Umar,2015) et l'évolution des technologiques qui impliquent des efforts d'innovation pour en tirer profit.

1.2. Les fondamentaux de l'Open Innovation avec l'Université

Selon une étude menée dans le contexte des états unis (Salter, A.J., Martin B.R., (2000), Nayaradou, Simart, 2006) qui a eu comme objet d'étudier les formalités de transformation de la science en innovation entrepreneuriale (management de la recherche), les fondamentaux de l'Open Innovation avec l'université selon l'étude des résultats de cette étude sont les suivantes :

- ✓ Les relations de coopération entre l'Entreprise et une institution de recherche n'est pas spontanée, elle est l'objet d'initiatives des deux parties,
- ✓ Cadre opératoire différent : urgence pour l'Entreprise et besoin de temps pour avoir des idées originales et innovantes),
- ✓ Nécessité des coordinateurs entre les deux parties (approche réseau) pour faciliter la coopération, réduire l'incertitude, instaurer un cadre de confiance et agir sur le sens utile pour les deux unités (Maillat, 1996 ; Nayaradou, Simart, 2006),
- ✓ La coopération permet de développer les opportunités de financements des projets de recherches pour les chercheurs.

1.3. Les facteurs favorisant la coopération entre l'entreprise et l'université

Dans une étude de recherche menée dans le contexte canadien par Marc St-Pierre et Petr Hanel, (2005) dans le secteur manufacturier, les facteurs qui favorisent la coopération entre l'entreprise et l'université sont les suivants :
- La probabilité de coopération se développe en fonction de la taille des Entreprises ; une firme de grande taille est plus apte pour un projet de collaboration et vice versa, et ce pour les raisons suivantes : moyens de financement, la disponibilité des équipements nécessaires pour la recherche.

- Les firmes qui accordent une importance à la R&D et ont des départements dédiés à cette fin représentent une forte probabilité d'avoir des projets de collaborations avec les Universités. Même les firmes qui font de la R&D sous contrats possèdent des chances de collaboration avec les Universités,
- L'aspect géographique est déterminant dans la R&D ; collaboration avec des Universités locales (à moins de 100 km),
- La coopération peut être une sorte d'externalisation d'une tâche à l'Université (spécialité) en dehors des compétences de l'Entreprise.

La stratégie de l'Entreprise explique le comportement éventuel de coopération avec l'Université *« La stratégie utilisée par la firme pour son développement explique, en partie, et comme on devrait s'y attendre, son comportement collaborateur »* Marc St-Pierre et Petr Hanel, (2005).

Salter, A.J., Martin B.R., (2000)[3] représentent six aspects qui peuvent être attribués au rôle de la recherche universitaire sur les Entreprises :

- Un accroissement du stock de connaissance ;
- Une création et une amélioration de l'instrumentation et des méthodes ;
- La formation et le développement de nouvelles compétences ;
- La résolution de problèmes techniques ;
- La naissance de nouvelles firmes issues de la recherche scientifique.

1.4. Les stratégies de construction des collaborations entreprise/université

Les entreprises cherchent à avoir des résultats, à attirer du talent et à construire sa réputation en matière d'innovation. En retour, les universités ont accès aux ressources des entreprises, ainsi qu'à l'étalonnage de leurs recherches dans un contexte réel et à des opportunités d'emploi. (Fraser, Steven; Mancl, Dennis. 2017). L'édition 2016 de l'atelier ICSE SER&IP a fourni des étapes détaillées basées sur l'expérience des entreprises pour construire et développer un programme de collaboration entreprise-université. Les premières étapes essentielles sont les suivantes :

- Identifier rapidement les objectifs de collaboration
- Sélectionner les bons partenaires universitaires
- Choisir un ou plusieurs modèles de collaboration
- Définir les attentes au début de la relation
- Suivre les résultats et les rendre visibles

Les modèles de collaboration sont structurés autour de prix-cadeaux, de contrats de recherche, de stages et de programmes de bourses, de dons de produits, d'adhésions à des consortiums, etc. (Fraser, Steven; Mancl, Dennis. 2017). Chaque modèle a des objectifs, des frais généraux, des exigences de gouvernance et des exigences d'interaction différents. (Fraser, Steven; Mancl, Dennis. 2017). Quels types d'avantages les entreprises doivent-elles envisager dans le processus de planification ? Il est utile d'explorer de nouveaux domaines technologiques, de développer de nouveaux modèles commerciaux, de construire et d'évaluer des prototypes. Les collaborations peuvent accélérer l'application de nouvelles compétences et connaissances au sein d'une entreprise. La garantie d'investissements dans la recherche pour soutenir la collaboration améliorera indirectement la capacité d'une entreprise à recruter du personnel talentueux. La collaboration comporte des écueils potentiels. Les entreprises doivent protéger leurs DPI exclusifs. Des accords clairs sur les DPI doivent être conclus dans le cadre de chaque collaboration afin d'éviter des attentes non concordantes susceptibles d'entraîner des procès d'un million de dollars, comme dans l'affaire WARF (Wisconsin Alumni Research Foundation) contre Intel (The Oregonian, 2009).

Les entreprises utilisent des modèles d'Open Innovation et des cadeaux pour soutenir la recherche exploratoire afin de limiter les frais généraux et la complexité des contrats de recherche. Toutefois, les entreprises doivent veiller à ce que les cadeaux de recherche n'entraînent pas de conflits d'intérêts liés à des informations privilégiées. Enfin, comme dans toute relation à long terme, il y aura du désabusement. Par exemple, il y aura des changements dans la direction du produit et dans les budgets de l'entreprise, ainsi que la disparition de partenaires de l'entreprise et de sponsors exécutifs en raison de la restructuration de l'entreprise et des licenciements. (Fraser, Steven; Mancl, Dennis. 2017).

1.5. Les acteurs de la collaboration entreprise/université

La collaboration Entreprise-Université présente de multiples facettes. Il implique plusieurs rôles stratégiques et tactiques du côté de l'entreprise - par exemple, les responsables de la R&D, les architectes, le personnel technique supérieur, etc. Le rôle de "gestionnaire de la collaboration" est essentiel à mesure que le nombre de collaborations universitaires augmente - pour organiser et connecter les ressources de l'entreprise en matière de R&D (ingénierie), de direction, de RH, de droit, de finance, de philanthropie, de ventes et de marketing. (Fraser, Steven; Mancl, Dennis. 2017).

Les responsables R&D des entreprises évaluent la nécessité d'une collaboration lorsque les plans de produits actuels et futurs peuvent bénéficier de l'innovation ouverte. (Fraser, Steven; Mancl, Dennis. 2017). Ils peuvent identifier certaines technologies (telles que des outils de développement, des cadres, des bases de données à haute performance, des utilitaires de communication ou du matériel spécialisé) qui sont nécessaires pour augmenter la capacité de l'entreprise à fournir des produits de haute qualité. Ils peuvent aussi identifier des experts techniques supplémentaires qui contribueraient à accélérer le développement de nouveaux produits. (Fraser, Steven; Mancl, Dennis. 2017).

Il est courant que les cadres supérieurs soient impliqués pour choisir les types de collaboration, pour approuver les partenaires externes potentiels et pour fixer les règles de base du fonctionnement de la collaboration. Les autres rôles sont les suivants :

Les agents de transfert de technologie qui assurent la formation et l'encadrement sur la base des résultats de la collaboration ;

Des conférenciers invités (par exemple, des dirigeants d'entreprise, du personnel de R&D) par les partenaires universitaires ;

Les anciens étudiants de l'université (personnel de l'entreprise qui est un ancien étudiant des partenaires de recherche universitaires potentiels) ;

Les "anciens" de l'entreprise qui ont rejoint le monde universitaire.

Les rôles du côté universitaire de la collaboration doivent être analysés plus en détail que la division traditionnelle entre étudiants, professeurs, personnel professionnel et administrateurs universitaires. Il est plus utile de structurer les acteurs universitaires selon les catégories suivantes:

Responsables de la collaboration en matière de recherche (chercheurs principaux - CP) ;

Collaborateurs de recherche (professeurs, personnel de recherche, étudiants) ;

Responsables de la gouvernance de la collaboration (gestion des contrats et de la philanthropie, chefs de département, doyens, etc.).

2. Méthodologie de recherche

Pour mieux étudier notre sujet de recherche, nous avons choisi une méthodologie qualitative d'ordre étude de cas, en vue de bien comprendre les différentes dimensions qui le composent. Nous avons administré un guide d'entretien semi-directif auprès de quatre cadres responsables au sein de l'entreprise Redal, filiale du groupe français Veolia.À signaler que Redal opère dans le cadre de la gestion déléguée des services publics (Gestion de la distribution de l'Eau, l'Électricité et traitement de l'Assainissement liquide) dans le périmètre de Rabat, Salé et Skhirat-Témara. Le choix de ces managers pour les interviews s'est fait sur la base de leur participation active dans un projet de coopération de la Redal avec l'Université Mohammed V de Rabatet avec l'Association marocaine des petits débrouillards (AMPD), ce projet vise l'encouragement de l'innovation, de la recherche et de l'entreprenariat chez les étudiants.

- **Interviewé 1 :** Service Police des Réseaux Eau Potable (13 ans d'expérience)
- **Interviewé 2 :** Responsable Transformation Digitale (3,5 d'expérience)
- **Interviewé 3 :** Responsable de l'Activité Etudes Marketing (8,5 d'expérience)
- **Interviewé 4 :** Responsable de Département, Chargé de la Qualité, Sécurité et Environnement Électricité (27 ans d'expérience).

Notre grille d'entretien (tableau1) est constituée en trois axes principaux permettant de traiter notre objet d'étude. Ces entretiens ont été réalisés individuellement dans une durée moyenne de d'une heure, puis ils ont fait l'objet d'une retranscription intégrale, ensuite une analyse thématique de leur contenu tout en optant pour un codage axial permettant d'agencer et d'identifier les thèmes abordés, ainsi un codage sélectif (matriciel) dans un afin de soulever des éléments de réponse à notre problématique étudiée.

Principaux axes de l'étude	Sous thèmes
- Les enjeux de l'open innovation avec l'université aux sujets de la transformation digitale de l'entreprise	- Etat des lieux de l'open innovation au sein de l'entreprise - Raison de l'adoption de cette approche, - Open innovation et transformation digitale de l'entreprise
- Les retombés de l'open innovation pour l'entreprise.	- par rapport au métier de l'entreprise - par rapport aux ressources de l'entreprise - par rapport à la vision de l'entreprise, - par rapport au contexte de l'entreprise
- Les spécificités de l'open innovation au contexte de l'entreprise qui opère dans la gestion des services publics au Maroc	- L'approche adoptée par l'entreprise dans le cadre de l'open innovation, - Les méthodes déployées, - Compétences requises, - Facteurs de réussite et d'échec de l'open innovation au contexte marocain

Tableau 1 : Guide d'entretien pour l'étude de contextualisation.

2.1. Analyse des résultats

Dans cette présente partie, nous allons présenter les principaux résultats que nous avons obtenus suite à l'analyse de chaque thème constituant notre guide d'entretien.

Les enjeux de l'open innovation

La transformation digitale de l'entreprise

Dans cet axe, notre objectif a décelé les enjeux de l'entreprise par rapport à l'open innovation en partenariat avec l'université en matière de la digitalisation de ses systèmes.

L'analyse du contenu des entretiens nous a permis de constater que l'open innovation de l'entreprise Redal s'inscrit dans la raison d'être du groupe Veolia qui vise l'adoption des bonnes pratiques innovantes et encourage davantage sa contribution dans le développement durable et la mise en avant sa responsabilité sociétale (RSE).« *La démarche de Redal en Open Innovation est déclinée des bonnes pratiques et orientations du Groupe Veolia en matière d'encouragement de l'innovation et de transformation écologique. Une initiative qui s'inscrit aussi dans le cadre de la mission citoyenne de Redal et de son engagement RSE.*» (Interviewé 2), cette démarche permet aux étudiants de découvrir les activités quotidiennes de l'entreprise et de bénéficier du partage des expériences réelles qui peuvent enrichir leurs acquis scientifiques *« Cette coopération avec l'écosystème académique représente un enjeu social pour l'entreprise en relation avec son écosystème académique, car elle permet aux étudiants de l'université de découvrir le monde réel de l'entreprise, et ce dans un cadre plus structuré et encadré par l'entreprise»* (Interviewé 4).

La nature du contexte a poussé l'entreprise à chercher d'autres partenaires externes notamment en collaboration avec l'université pour optimiser le chemin de la digitalisation de ses activités *« Redal s'ouvre sur le milieu universitaire et rapproche davantage les étudiants aux métiers Redal en encourageant la recherche scientifique et l'innovation dans un contexte marqué par l'affluence du digital et le numérique, s'inscrivant dans ce contexte, les actes de tout le Hackathon Redal de l'Innovation se dérouleront sous forme digitale via un programme très ambitieux. Cet Hackathon vise à encourager l'esprit de créativité et d'entreprenariat chez les étudiants tout en forgeant chez eux l'esprit de compétition. »* (Interviewé 2).

Les retombés de l'open innovation pour l'entreprise

L'objectif dans cet axe est d'étudier l'impact de l'open innovation sur la transformation digitale de l'entreprise. Selon le Responsable Transformation de la Redal, la stratégie digitale de l'entreprise est orientée autour de trois grands axes principaux, à savoir : l'amélioration du service rendu au client, la simplification de ses processus et l'optimisation de ses activités opérationnelles.

Concernant le premier axe, Redal a développé une plateforme digitale permettant d'établir et de suivre les demandes de branchement pour ses clients, la mise à disposition du client d'une solution en ligne permettant

de gérer entièrement sa relation avec l'Entreprise et le déploiement d'une plateforme numérique et une application permettant aux clients le dépôt et le suivi de leurs réclamations. Dans ce sens l'open innovation contribue dans la création des projets digitaux qui peuvent avoir une valeur ajoutée pour l'entreprise *« le groupe que j'ai encadré a créé une application mobile innovante qui a eu comme objectif de la digitalisation du fil d'attente au sein des différentes agences de Redal. Grâce à e projet cette excellente équipe a gagné le premier prix»* (Interviewé 4).

Le deuxième axe vise la simplification de l'accès aux données, la digitalisation de la gestion des interventions ; afin d'assurer la traçabilité de l'ensemble des étapes et la coordination avec les services concernés, la dématérialisation des flux d'achats (demande d'engagement des dépenses, validation, devis, suivi …) et le renforcement de la collaboration par le digital via le déploiement des outils permettant une circulation en interne de l'information fiable, transparente et automatisée.

Concernant l'optimisation des opérationnelles, la digitalisation de Redal vise la gestion du patrimoine et de la maintenance qui facilite le suivi complet et en temps réel de ses réseaux et la mise en place d'un outil de comptabilité analytique détaillée pour une mesure pratique de l'allocation des ressources humaines et financières.

L'open innovation et la gestion des services publics

Un des objectifs principaux de la gestion déléguée au Maroc est l'amélioration de la qualité des services rendus aux clients en matière de la gestion de la distribution de l'eau, l'électricité et le traitement de l'assainissement liquide. *« À Redal, nous pratiquons des métiers rares et à grande valeur ajoutée pour le territoire et le bien-être des citoyens. Notre raison d'être est également de contribuer au développement durable. À travers cette initiative, nous confirmons cette orientation»* Interviewé 2.

Dans ce cadre, la coopération avec l'université représente un moyen stratégique pour Redal visant le développement des projets innovants en vue de l'amélioration de la qualité de ses services, *« ce projet de coopération a permet de renforcer les liens avec le pôle université Mohammed V et de faciliter aux étudiants le passage du monde académique au monde professionnel »* Interviewé 1. Dans son discours lors de la cérémonie de la remise du trophée REDAL de l'Innovation, organisée à la Faculté des sciences de Rabat; le Président Directeur Général de Veolia Maroc a insisté sur le rôle de l'innovation en tant que moyen stratégique pour l'amélioration continue de la qualité des services publics gérés par Redal.

2.2. Analyse croisée des résultats

La vision stratégique de l'entreprise, sa responsabilité sociale, la transformation digitale de ses processus, représentent les principaux enjeux de l'open innovation en partenariat avec l'université. Ainsi, la culture des mangers de l'entreprise influence significativement la réussite de ce type d'engagements.

L'open innovation a été vue comme le chemin le plus court pour l'entreprise afin de mettre en œuvre des projets innovants et favorisant l'atteinte des objectifs fixés en matière de la digitalisation de ses systèmes, *le démarrage effectif de cet Hackathon à travers un webinaire d'inspiration et de cadrage "Souk digital des projets", permettra aux candidats d'affiner leurs projets et d'adapter leurs idées pour répondre au mieux et via le chemin le plus court aux attentes de Redal dans un esprit de créativité et d'innovation »* Interviewé 2.

Cependant, nous avons remarqué que les contraintes budgétaires influencent négativement la poursuite et la concrétisation de ces projets, *« Le principal handicap à la réalisation des objectifs de bout en bout de ce genre d'initiative est le manque de budget d'incubation et de réalisation des prototypes. La majorité des événements d'Open Innovation finissent en général en campagne de Communication stérile et non créative de valeur pour les étudiants eux même, et donc pour l'entreprise en définitive (Effet Boomerang!)»* Interviewé 2.

Conclusion

Cette étude a été basée sur une étude qualitative de type étude de cas, nous avons opté pour des entretiens semi-directifs avec quatre responsables au sein d'une entreprise marocaine, filiale d'un groupe français, chargé de la gestion de la distribution de l'eau, l'électricité et le traitement de l'assainissement liquide dans le cadre du contrat de la gestion déléguée. La transformation digitale de l'entreprise qui opère dans ce domaine d'activité de plus en plus complexe, dont la multitude des parties prenantes, représente un investissement qui nécessite beaucoup de créativité et d'innovation. Le choix de l'université pour s'en

coopérer dans le cadre d'un open innovation s'explique par l'objectif de l'entreprise à optimiser ce processus ainsi de l'intégrer comme une action concrète de sa responsabilité sociétale. Cependant les contraintes budgétaires demeurent la limite la plus importante pour achever les projets créés. Dans ce cadre, une des perspectives de cette recherche à d'étudier les facteurs qui favorisent la continuité des projets créés dans le cadre de l'open innovation en partenariat avec l'université.

Bibliographie

Charles, N., & Delpech, Q. (2015). Investir dans l'internationalisation de l'Enseignement Supérieur (Doctoral dissertation, France Stratégie.

Chesbrough, Henry (2012). Open Innovation: Where we've Been and Where We're Going. Research-Technology Management, 55(4), 20–27. doi:10.5437/08956308X5504085

Chesbrough, H.W. (2006), The era of open innovation. Managing Innovation and Change. 127(3), 34-41.

Chesbrough, H. W. (2003). A better way to innovate. Harvard business review, 81(7), 12-3.

Marc St-Pierre et Petr Hanel, (2005), La collaboration entre les Universités et les Entreprises du secteur manufacturier, Cahiers de recherche sociologique, (40), 69–109.

Morin Edgar et Hulot Nicolas, (2007), L'an I de l'ère écologique : La Terre dépend de l'homme qui dépend de la Terre, Paris, Editions Tallandier.

Muller, Amy; Hutchins, Nate; Cardoso Pinto, Miguel (2012). Applying open innovation where your company needs it most. Strategy & Leadership, 40(2), 35–42. doi:10.1108/10878571211209332

Nambisan (Satish) et Baron (Robert A.) (2013), Entrepreneurship in Innovation Ecosystems: Entrepreneurs' Self-Regulatory Processes and Their Implications for New Venture Success, Entrepreneurship: Theory & Practice 37, no. 5, p. 1071-97.

Nayaradou, Vincent Simart, (2006), la collaboration Université / Entreprise : le cas du management de la recherche aux états-unis, « Vie & sciences de l'Entreprise »N° 170 – 171, pages 153 à 174.

Olivier Toutain, Chrystelle Gaujard, Sabine Mueller, Fabienne Bornard, (2014), Dans quel Ecosystème Educatif Entrepreneurial vous retrouvez-vous ? De Boeck Supérieur | « Entreprendre & Innover » pages 31 à 44.

Salter, A.J., Martin B.R., (2000), The economic benefits of publicly funded basic research: a critical review, Research Policy, 30, pp.509-532.

Saloua Zgoulli-Swalhi, (2014), Employabilité et implication organisationnelle : quelles pratiques RH ?. Gestion et management. Thèse publiée - Université Montpellier II - Sciences et Techniques du Languedoc.

Shazia Parveen, Aslan Amat Senin, Arslan Umar, (2015), A Quadruple Helix Open Innovation Model Approach, International Journal of Economics and Financial Issues Organization Culture and Open Innovation 335-342.

Smith (David), Burton R. Clark(1998), Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation, Higher Education 38, no. 3, 1999, p. 373-74.

Evolution des outils de contrôle de gestion suite au rapprochement université-entreprise : cas d'un établissement public

Par :

AMER Mounia, Doctorante à l'E.N.C.G.J., Université Chouaib Doukkali
E-mail : amer.mounia.94@gmail.com

Pr. HILMI Yassine, E.N.C.G.J., Université Chouaib Doukkali
E-mail : yassine.hilmi@gmail.com

Résumé : De nos jours, les enjeux économiques portant sur l'innovation sont devenus de plus en plus critiques. Une dure concurrence mondiale impose aux entreprises un accroissement continu de leur potentiel d'innovation. Dans ce contexte fortement concurrentiel, la science se trouve alors dans l'obligation d'être plus performante en vue de mettre à la disposition des entreprises une base informationnelle assez riche et solide dans laquelle celles-ci vont piocher pour évoluer. En effet, la création et la communication de connaissance deviennent sources d'innovation augmentant considérablement les performances de l'économie. Partant de ce constat, la Recherche & Développement est en voie de se transformer en innovation et celle-ci en croissance économique d'où la création de spin-offs universitaires. Cette dernière s'inscrit dans une démarche de transfert de connaissances depuis les établissements d'enseignement supérieur vers les entreprises. Elle forme un mode assez singulier de valorisation économique des connaissances produites dans les universités. Ces connaissances portent le plus souvent sur une technologie spécifique ; mais peuvent en outre concerner un savoir-faire ou encore une expertise.

De ce fait l'objectif de notre étude sera de mettre en avant la coopération université-entreprise à travers la proposition d'une application informatique qui permettra de piloter la performance dans le cadre du Balanced Scorecard au sein d'un établissement public.

En partant de ce constat, on a pu formuler une problématique qui se résumé à travers une question centrale: Dans quelle mesure le tableau de bord prospectif comme outil de pilotage de la performance pourrait répondre au mieux aux spécificités des organismes publics tout en assurant l'adhésion et la réactivité des acteurs de l'entreprise ?

Pour cela dans un premier temps, nous allons présenter grâce a une investigation documentaire, un aperçu théorique sur les concepts clés et dans un deuxième temps, nous mènerons une investigation terrain pour analyser nos résultats.

Introduction

Longtemps gérées sous le monopole de l'Etat, les entreprises publiques, notamment ceux qui opèrent dans le secteur énergétique, sont désormais amenées à changer afin de réagir rapidement aux mutations économiques et aux risques qui en découlent.

Les managers d'aujourd'hui sont dorénavant obligés d'adopter un système de pilotage tout en s'inscrivant dans le cadre d'une approche globale de management mettant en cohérence les préoccupations du management stratégique et celles du management opérationnel.

Apparue en 1990 suite à une étude sectorielle engagée par les chercheurs R.Kaplan et D.Norton aux États unis, la Balance Scorecard revêt une approche multidimensionnelle de la performance globale mettant en cohérence le pilotage au niveau opérationnel avec la stratégie.

L'originalité de la Balanced Scorecard (BSC) réside dans sa capacité à réaliser un équilibre dans le suivi des performances. Cet équilibre est apparent à travers le suivi des indicateurs de résultat servant à mesurer à postériori une action ou une réalisation par rapport à un objectif, et le suivi des variables d'action clé

permettant d'influer sur la performance finale au lieu simplement de la constater. Le succès remarquable de la BSC dans le secteur privé a poussé les organismes publics à l'adopter. Et en réponse à ce besoin, plusieurs recherches ont été menées pour proposer un modèle adapté aux organisations publiques prenant en considération la réalité et la spécificité de ces organisations.

L'objectif de la présente étude consiste, d'une part comprendre l'introduction incontournable de la plateforme organisationnelle qui pilotera l'activité et incrustera la mise en œuvre de la stratégie et d'autre part d'impulser une nouvelle culture de performance et de familiariser les salariés avec les nouveaux outils de management et de mesure de la performance.

Pour répondre à notre problématique, nous allons faire appel a la technique documentaire en vue de nous renseigner sur les écrits ayant une liaison avec le domaine de recherche, à la technique d'entretien qui nous permettra d'obtenir les informations nécessaires portant sur la conception du tableau de bord prospectif et a la méthode analytique pour détecter les défaillances de l'outil de gestion actuel adopté par un organisme public.

Nous évoquerons dans ce papier dans un premier point une revue de littérature portant essentiellement sur la performance et son pilotage à travers le tableau de bord prospectif avant de bien détailler la méthodologie a suivre au niveau du deuxième point, et enfin dans le troisième point on présentera le tableau de bord prospectif réalisé à l'aide du langage de programmation VBA.

1. Cadre conceptuel

1.1. Qu'est-ce que la performance ?

Dans le langage courant, la performance désigne le succès ou l'exploit, mais la définition la plus fréquemment employée la montre comme une quête de maximisation du rapport resultats /moyens, selon un objectif donné (A. FERNANDEZ, 2008)

Dans le champ de la gestion, la performance demeure constamment une notion complexe à appréhender et rarement définie de manière explicite. Suite à la transposition de son sens en anglais, la performance est employée en contrôle de gestion ; elle indiquera dans ce cas : l'action, le résultat de l'action et son succès (Bourguignon A., 1995) :

-performance-succès : selon cette perspective, la performance dépend des représentations de la réussite. Elle contient un jugement de valeur et varie en fonction des représentations faites par les observateurs.

- performance-résultat de l'action: de ce point de vue, la performance est mesurée en comparant un résultat obtenu à l'objectif fixé ; elle est entendue comme l'évaluation ex post des résultats obtenus en absence de jugement de valeur.

-performance-action : dans ce sens, la performance est un processus et non un résultat. Elle est définie à partir des moyens et des compétences mises en place en vue d'aboutir à un résultat.

D'autres caractérisent la performance quant à eux par le produit de l'efficacité, de l'efficience et de la pertinence (MIONE, 2005 ; LUSTHAUS et al., 1999). L'efficacité renvoie vers la capacité d'une entreprise à atteindre les résultats escomptés à travers la réalisation des activités planifiées. Alors que l'efficience se traduit par une optimisation des moyens en vue de parvenir à un résultat. Enfin, la pertinence porte sur l'articulation entre les moyens mis en place et les objectifs fixés autrement dit connaître si l'entreprise a alloué les moyens adéquats pour atteindre ses objectifs.

L'aspect évolutif du concept, ses nombreuses représentations, la difficulté de la décrire font ressortir le caractère polysémique de la notion de performance.

1.2. Mesure et pilotage de la performance

À présent, les pratiques de pilotage de la performance deviennent de plus en plus répandues auprès de la majorité des secteurs d'activités (BITITCI et al., 2011).

(LORINO, 2001) étude et analyse les déterminants de la performance et fait ressortir le besoin de la faire développer. De ce fait, la performance est passée d'un stade de minimisation des coûts, vers celui de la maximisation du reliquat « valeur »- « coût » et ensuite vers une analyse des causes réelles de performance qui ne représentent que les leviers d'action pour faire évoluer cette dernière. Le pilotage est un passage d'un

niveau stratégique à un niveau opérationnel de deux notions de coût et de valeur, autrement dit, la déclinaison efficace de la stratégie en actions opérationnelles et la bonne réalisation des objectifs fixés.
Le système de pilotage de l'entreprise est constitué de différents outils d'informations, nous identifierons par usage trois types d'outils de pilotage cités comme suit :
• Les outils prévisionnels : ils tolèrent l'étude du futur et s'y focaliser compte tenu des opportunités et du savoir-faire.
• Les outils qui comparent les résultats aux objectifs (suivi de réalisation) : ils offrent la possibilité d'interpréter les écarts en vue d'une prise de décisions correctives tels que le tableau de bord.
• Les outils de performance : ils constatent les performances et cherchent à fournir des explications.

1.3. Le contrôle de gestion comme démarche de pilotage de la performance

Les évolutions de l'environnement et la concurrence accrue incitent les organisations à se poser la question sur la façon de mener à bien les divers changements stratégiques qui se révèlent indispensables. Dans ce cadre, le contrôle de gestion évolue à son tour et se complexifie en faveur de l'accompagnement de ces stratégies et pour le pilotage de la performance globale de l'organisation.

Ces changements ont poussé le contrôle de gestion à se préoccuper de ses interfaces avec d'autres fonctions ou domaines de l'entreprise, et particulièrement la stratégie, l'organisation, les systèmes informatiques ou la gestion des ressources humaines. Trois principales progressions du contrôle de gestion en sont la conséquence :

– une définition plus complète de la performance ;

– une vision du contrôle de plus en plus tournée vers l'action et l'anticipation, ou encore ce qu'on qualifie de pilotage ;

– et enfin l'avènement d'outils adéquats aux nouveaux objectifs du contrôle de gestion :tableau de bord prospectif, coût cible, yield management,etc. :

Parler de pilotage c'est ainsi attirer l'attention sur la capacité du contrôle de gestion non uniquement à déployer la stratégie, mais également à l'orienter en reconstituant et recomposant les informations issues des fonctions et des niveaux hiérarchiques de l'entreprise, en tirant les leçons des retours d'expérience. C'est en outre un pilotage continu, et non tributaire des reporting ou exercice annuel budgétaire. Ceci implique la mise en avant du rôle d'insertion du changement pour le contrôle de gestion, d'institution de liens entre les orientations stratégiques et les réalités opérationnelles. Par ailleurs, les différentes progressions exposées ci-dessus se manifestent par l'apparition de nouveaux outils ou dispositifs de gestion, qui élargissent et enrichissent le rôle du contrôle de gestion dans l'organisation.

1.4. Tableau de bord prospectif

Il est provenu d'une étude menée au début des années 1990 par David Norton et Robert Kaplan dans les multiples entreprises autour du thème « mesurer la performance dans l'entreprise du futur ». La présente étude considérait que les systèmes traditionnels de mesure de la performance, principalement fondés sur des indicateurs financiers, ne répondaient plus aux spécificités de l'entreprise moderne. On entend par indicateur une information quantifiée pertinente à destination des décideurs pour mesurer et évaluer les résultats d'une ou plusieurs actions.

C'est une réponse au début des années 1990 à la méthode américaine qui évaluent les performances des entreprises en se basant sur d'indicateurs exclusivement financiers qui priorisent le court terme (par exemple les résultats par semestre …) aux dépens de la stratégie à long terme. Par conséquent, Kaplan, Norton, 1998 énonce que le tableau de bord prospectif est venu pour traduire la stratégie de l'entreprise en indicateurs de performance qui représentent le socle du système de pilotage de la stratégie. Ce dernier accorde de l'importance aux moyens dont l'entreprise aura besoin en vue d'atteindre ses objectifs (y compris les actifs intangibles). C'est un outil essentiel de suivi des résultats financiers et des progrès dans le développement des compétences. Les indicateurs financiers classiques (chiffre d'affaires, résultat, rentabilité, etc.) sont complétés par des indicateurs portant sur les déterminants de la performance future, notamment la satisfaction des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel. Ces quatre axes constituent le modèle du tableau de bord prospectif.

Par contre, Le BSC n'a pas été initialement configuré pour être adapté à la majorité des organisations du secteur public. Par conséquent, le modèle devait être repris afin de répondre à leurs spécificités. En effet, Patrick Mongillon, Jade Plantin ont pu transposer le BSC dans le secteur public en définissant ses axes comme suit :

Axe « finance » :

D'une manière générale, le secteur public estime que le volet financier est un élément de contrainte dans la mise en œuvre des activités. Dans le contexte persistant de restrictions budgétaires, l'administration tâche à accomplir ses missions définies au niveau des contrats et à définir clairement ses forces et faiblesses afin de s'en servir pour modifier son fonctionnement. Le succès des établissements publics réside dans la capacité à satisfaire les différents intervenants de manière efficace. Cet aspect du BSC est souvent redéfini pour refléter dans la mesure du possible la contribution de l'organisation pour la société.

Axe « client » :

Les organismes publics tiennent compte de l'aspect client au détriment de l'axe financier, c'est-à-dire, les clients passent avant les considérations financières -à long terme-. Il est désormais sous les feux de la rampe. En effet, les administrations concentrent leurs efforts beaucoup plus sur l'axe client sous contrainte du budget limité. Ce présent axe intègre l'ensemble des parties prenantes, souvent appelées « client/partenaires/parties prenantes ».

Axe « processus interne » :

Pour ce qui est du processus interne, le principe reste le même, que ce soit une entreprise privée ou publique. L'élément essentiel réside dans la capacité de sélectionner et de mesurer les processus clés qui pourront dégager les résultats escomptés permettant de répondre aux besoins des parties prenantes et achever la mission de l'organisme. Les processus sélectionnés résultent en principe des objectifs et des mesures qui ont été mis en exergue dans la perspective clients/ parties prenantes du BSC.

Axe « apprentissage organisationnel » :

Le présent axe se focalise essentiellement sur les compétences des collaborateurs, ainsi sur le système d'information, l'alignement organisationnel et l'adaptation au changement. Il joue un rôle primordial pour le secteur public, étant donné que l'environnement connait des fluctuations et des réformes en matière d'administration publique. À l'instar du secteur privé, l'atteinte de la performance tributaire de la formation et la motivation du personnel et de l'accès à l'information au moment opportun.

On peut résumer comme suit ces quatre perspectives liées au secteur public :

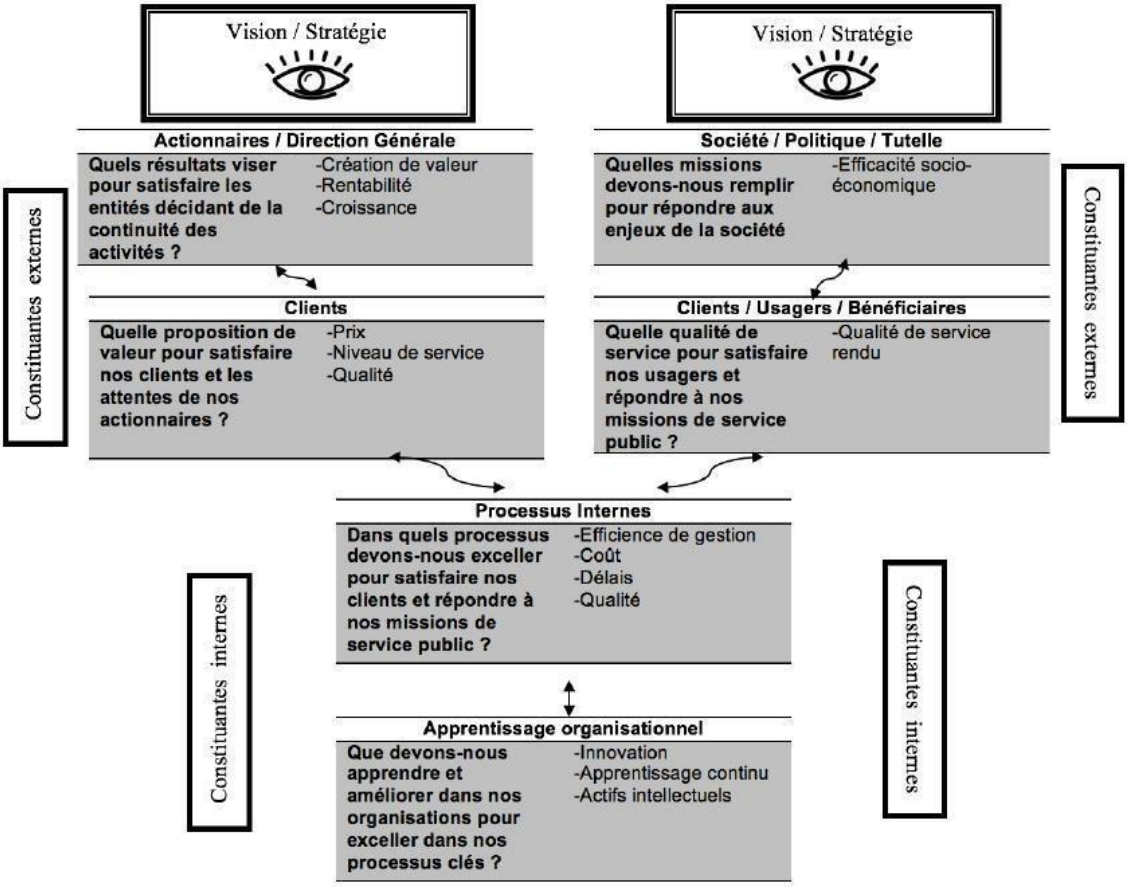


Schéma 1 : Transposition de la BSC du privé au public.

Source : BENZARA Manel, "L'introduction de la BSC dans les administrations de l'Etat en France. Premières conclusions d'une recherche empirique » Politiques et management public, vol. 25, n° 4, Thèse de doctorat, 2007, p.96.

2. Analyse empirique

2.1. Methodologie adoptee

Cette partie presente la demarche methodologique choisie dans le cadre de cet article. Elle consiste a étudier dans une periode de quatre mois, le cas d'un établissement public 'Office Nationale de l'Électricité et de l'Eau potable-Branche Électricité' et plus précisément la direction d'exploitation turbine à Gaz « DXG » en utilisant une **approche qualitative exploratoire**, notamment par la méthode d'**étude de cas** unique et le guide d'entretien semi-directif en vue de collecter des données a savoir : la mission, la vision, les valeurs, la strategie, les objectifs strategiques et différents indicateurs.

Le souci de compréhension qui guide ce travail de recherche nous mène alors vers une approche qualitative où l'étude de cas semble être la stratégie de recherche la plus adaptée (Yin, 2009), parce que d'une part, notre problématique de recherche est relative au (quoi et comment), d'autre part, l'étude de cas est la méthode la plus utile pour explorer les boucles de causalité récursives qui sont assez complexe (Hlady Rispal, 2002).

Afin de mener à bien notre travail, nous avons fait appel a la posture positiviste pour expliquer la réalité existante (est-ce que telle variable est cause ou non de tel phénomène ?...) Et on étudie les enchaînements causes/conséquences. Ensuite nous avons recouru a la technique du questionnaire a travers laquelle nous avons pu évaluer l'outil de gestion opté par l'organisme.

ONEE-BE est un établissement public a caractère industriel et commercial dote de la personnalité civile et de l'autonomie financière et placé sous la tutelle administrative du ministère des Travaux publics lors de sa création. Il exerce des activités centrées sur les métiers de l'énergie électrique.

2.2. Etat des lieux

Le système de pilotage se base essentiellement sur le reporting :

➔ **Objectifs du système de reporting :**

Les objectifs de reporting peuvent être énoncés comme suit :

- ✓ Assurer la fiabilité et la cohérence des chiffres,
- ✓ Accélérer la publication des chiffres, assurer le respect des délais de reporting
- ✓ Mettre en œuvre un système qui a une relation avec les objectifs et les plans d'action de l'office ;
- ✓ Mettre à disposition des fonctions d'analyse ;
- ✓ Permettre le pilotage de l'entreprise.

Afin d'accompagner la nouvelle organisation et d'asseoir les assises de la gouvernance de l'entreprise à tous les niveaux hiérarchiques, il a été procédé à la mise en place d'un système de reporting qui soit pertinent, harmonieux, cohérent et totalement intégré.

L'approche adoptée se base sur deux vecteurs d'analyse :

- ➢ Analyse systémique horizontale à travers laquelle sera définie la batterie d'indicateurs à afficher au niveau de chaque niveau de responsabilité dans chaque activité
- ➢ Analyse interactive verticale, permettant de définir une relation explicative entre les indicateurs des différents niveaux de responsabilité.

➔ **Structure du système de reporting :**

Trois niveaux de reporting peuvent se dégager :

-> Un **tableau de bord Direction** qui affiche l'ensemble des indicateurs d'activité prévus au niveau du projet d'entité (réunissant tous les indicateurs des Divisions par domaine)

-> Un **tableau de bord Pôle** qui affiche une batterie d'indicateurs (sélectionnés sur la base des objectifs stratégiques fixés par la DG)

->Un **tableau de bord de Direction générale** qui affiche les principales variables clés et financières, ainsi qu'une sélection d'indicateurs de performance phare des différentes activités (émanant des tableaux de bord des pôles).

L'analyse approfondie des tableaux de bord réalisés par les différents chefs de division montre bien qu'il existe une panoplie de dysfonctionnements qui peuvent être résumés dans les points suivants :

- Absence de liens de causes-effets pouvant exister entre les divers aspects de la performance
- Capacité d'anticipation limitée
- Les tableaux de bord établis ne font pas ressortir, de façon claire, les points clés à suivre de près pour améliorer la performance de l'entreprise
- Absence d'indicateurs mesurant le degré de satisfaction interne (les agents de l'ONEE)
- L'objectif de la conception des tableaux de bord vise avant tout de créer une synergie entre la stratégie de l'entreprise et les différents objectifs tracés par chaque département ; ce qu'on peut reprocher encore aux tableaux de bord en vigueur est l'absence d'une corrélation claire et apparente entre la stratégie globale et les objectifs recherchés des différentes unités.

2.3. Mise en place d'un tableau de bord prospectif

En se basant sur les défaillances que représente le tableau de bord existant ; nous avons proposé :

Il convient de définir la mission, la vision, et les orientations stratégiques de la DXG qui représente notre point de démarrage de la conception du tableau de bord prospectif.

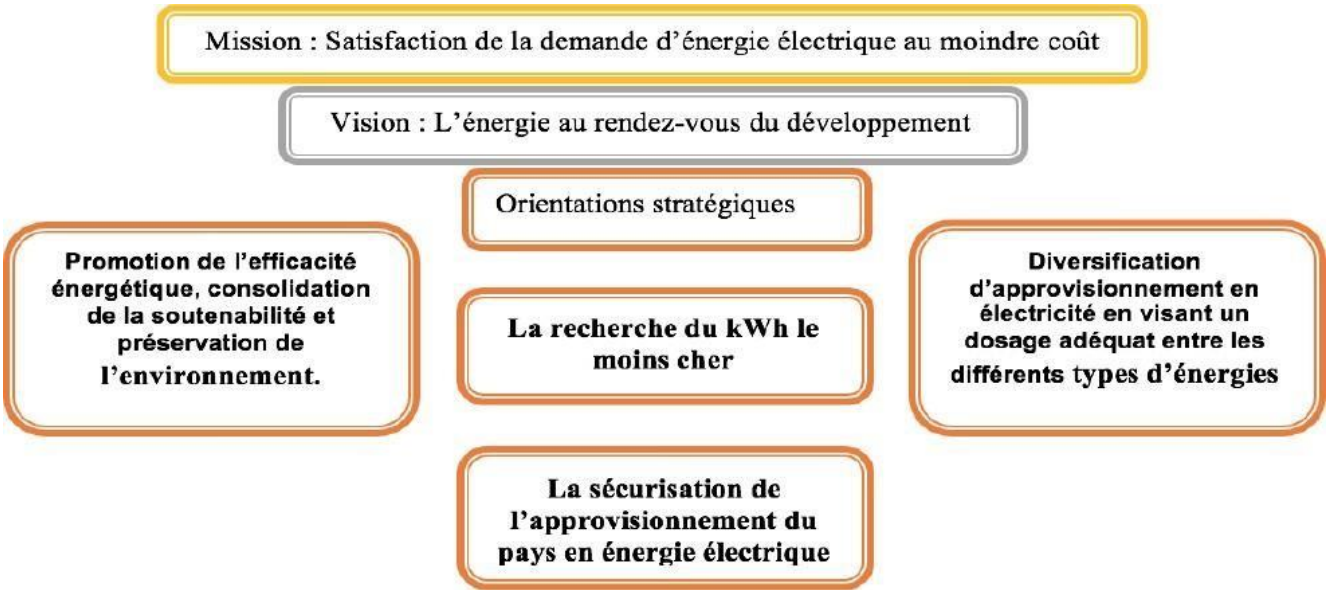


Schéma 2 : Mission, vision et orientations stratégiques de la DXG.

Source : auteurs.

2.3.1. Objectifs stratégiques & indicateurs de performance pour chaque axe

Chez la DXG, les objectifs stratégiques (OS) proposés sont les suivants :

Axe financier

L'axe financier sert de fil conducteur aux objectifs et aux indicateurs des autres axes du TBP. C'est l'axe qui permet de clarifier et concrétiser la stratégie de l'entreprise en exprimant les objectifs financiers à long terme et en les alliant aux séries d'initiatives tracées par les autres axes afin de parvenir à la performance visée à long terme. Il s'agit généralement de répondre à la question : comment nous perçoivent nos actionnaires ?

Normalement toute entreprise focalise sa stratégie financière autour d'une gestion simultanée de la productivité et la croissance visant l'amélioration de la valeur pour ses actionnaires. Mais dans le cas de l'ONEE-BE, le raisonnement s'inverse puisque le résultat financier ne constitue pas une finalité en soi étant donné que pour l'ONEE-BE l'aspect financier est considéré comme une ressource qui lui permet de réaliser ses missions et mettre en œuvre les différents programmes et projets prévus dans ses plans d'action et sa stratégie. Dans ce sens la stratégie de la DXG de l'ONEE-BE consiste à réduire le coût du KWh et rationaliser les charges vu que la TAG est le moyen le plus cher pour produire de l'énergie électrique.

Objectifs stratégiques	Indicateurs de performance
Réduction des coûts du KWh	Coût Moyen du KWh
La rationalisation des charges	Taux de charges d'appui
	Coût moyen des accessoires de salaire par agent
	Taux d'évolution des autres achats
	Taux d'évolution des charges externes
	Coût de la maintenance

Tableau 1 : Objectifs & Indicateurs « axe financier ».

Source : auteurs.

Axe client

Nous procédons de la même manière que précédemment pour cet axe qui a pour objectif de répondre à la question : comment nous perçoivent nos clients?

Généralement l'axe « Client » cherche à proposer de la valeur aux Clients, il définit les segments de stratégie que vise l'entreprise et lui permet en conséquence de déterminer ses axes de différenciation par rapport à la concurrence. Elle se consacre à la combinaison de diverses composantes que sont le produit, le service, les relations et l'image.
Mais dans notre cas, l'ONEE-BE est généralement dans une situation de monopole, il n'y a pas de concurrence notable par rapport à laquelle il va se mesurer et le client final consommateur d'énergie n'a pas une influence sur les prix ainsi sa relation avec la DXG reste très faible. De ce fait, en tant que prestataire de service public, la perception des clients reste subjective. C'est pour cette raison qu'on a opté pour le 1er Client de la DXG, et il s'agit du DOS « la Direction Opérateur du Système » ou autrement appelée le « Centre de dispatching National » c'est le Client interne avec lequel la DXG de l'ONEE-BE a une relation de cause à effet directe suite à sa production.

Objectifs stratégiques	Indicateurs de performance
Satisfaire la demande énergétique du DOS	Taux de réussite des démarrages

Tableau 2 : Objectifs & Indicateurs « axe client ».

Source : auteurs.

Axe processus interne

Cet axe doit identifier les processus susceptibles d'assurer un avantage concurrentiel à l'entreprise. Ces processus doivent offrir une prestation qui attirera et fidélisera les clients tout en assurant aux actionnaires le rendement financier qu'ils attendent, sachant que ces processus ne peuvent être performants sans un capital humain compétent et un système d'information adapté aux exigences. La question posée est donc : quels sont les processus internes clefs de la réussite que l'entreprise doit exceller ?
Il s'agit, à travers cet axe, de décrire les moyens pour parvenir aux résultats escomptés dans les axes financiers et clients et donc de mettre la lumière sur les activités de la DXG de l'ONEE-BE, qui sont par définition les unités de base de l'avantage concurrentiel, permettant la réalisation de sa stratégie. Cette démarche menée du sommet vers la base révèle généralement les processus dans lesquels l'entreprise doit exceller.

Objectifs stratégiques	Indicateurs de performance
Réaliser de la maintenance systématique et corrective de l'actif géré par la DXG	Taux de réalisation de la maintenance
	Taux d'indisponibilité programmée
Réduire les pertes fortuites	Taux d'indisponibilité fortuite
Optimiser l'utilisation des installations	Taux de disponibilité
	Consommation spécifique nette
Amélioration du processus Approvisionnement	Taux de renouvellement des contrats
	Autonomie du combustible
Préserver le capital humain et es installations	Nombre d'accidents
	Taux de fréquence des accidents de travail
	Taux de gravité des accidents de travail
	Taux de réalisation des simulations POI

Tableau 3 : Objectifs & Indicateurs « axe de processus interne ».

Source : auteurs.

Axe apprentissage organisationnel

Cet axe se veut être le seul qui prend en compte le capital humain et les indicateurs dits non financiers. Les équipements, la Recherche & Développement, la production…sont certes nécessaires pour déterminer la performance, mais ils ne sont pas une fin en soi. Le TBP montre bien qu'il est indispensable d'investir sur

les infrastructures de l'entreprise à savoir: les ressources humaines, les systèmes et les procédures afin d'atteindre les objectifs de croissance à long terme.
Il définit les priorités stratégiques pour créer un climat favorable au changement, à l'innovation et au développement. Il concerne les moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs stratégiques définis précédemment. Les composantes de l'axe organisationnel relèvent pour l'essentiel des potentialités des salariés (productivité du travail, turn-over, motivation, etc.) et du système d'information (outre les qualités habituelles - pertinence, rapidité d'obtention de l'information, précision, etc.). Le système d'information doit faciliter l'apprentissage, la diffusion des connaissances accumulées au sein de l'entreprise).
Il doit répondre à la question : comment organiser notre capacité à progresser ?

Objectifs stratégiques	Indicateurs de performance
Assurer l'épanouissement du personnel dans un climat social favorable	Taux de satisfaction du personnel
	Taux d'absentéisme
	Taux de productivité du personnel
Améliorer la qualité de la formation des collaborateurs	Nombre d'Hommes jour Formation
Assurer la disponibilité et la fiabilité de l'information	Nombre de contrôles de fiabilité établis SI
	Taux des activités intégrées au niveau du SI

Tableau 4 : Objectifs & Indicateurs « axe d'apprentissage organisationnel ».
Source : auteurs.

2.3.2. Proposition d'une application

L'objectif de cette application est de mettre en place un outil informatique permettant de suivre l'activité de la direction et d'évaluer sa performance grâce au langage de programmation VBA à l'aide du tableur Excel©,

➔ Onglets de l'application :

- Onglet 'Balanced scorecard' :

Ce tableau de bord représente un ensemble d'indicateurs, regroupés par rubriques (axes financier, axe client, axe, processus interne, axe, apprentissage organisationnel, axe environnement externe) permettant au gestionnaire de suivre l'évolution des résultats, les écarts par rapport à des valeurs de référence (objectifs fixés, normes internes ou externes), le plus possible en temps réel, en se concentrant sur ceux qu'il considère comme les plus significatifs.

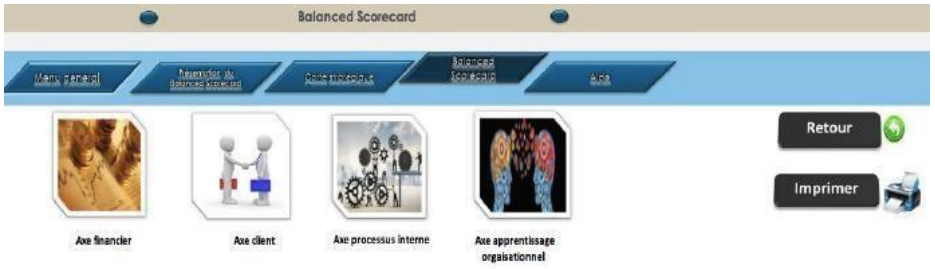


Schéma 3 : Onglet 'Blanaced Scorecard'.
Source : Menu général de l'outil développé.

Exemple :

- Axe finance :

	Objectifs stratégiques	Indicateurs de mesure	Modalités de calcul		Janvier	Février	Mars	Avril	Mai
	Réduction des couts du KWh	Coût Moyen du KWh	$\frac{\text{Total des charges} - \text{Charges imputables à l'équipement}}{\sum \text{KWh produit}}$	Prévu	435 DHS	545 DHS	676 DHS	656 DHS	787 DHS
				Réalisé	459 DHS	549 DHS	700 DHS	690 DHS	790 DHS
Axe financier	La rationalisation des charges	Taux de charges d'appui	$\frac{\text{Charges d'appui}}{\text{Charges d'exploitation}}$	Prévu	1,70%	1,88%	1,56%	2,23%	1,62%
				Réalisé	1,20%	1,68%	1,08%	5,26%	-0,46%
		Coût moyen des accessoires de salaire par agent	$\frac{\text{Accessoires de salaires}}{\text{Effectifs}}$	Prévu	18.806 DHS	18.884 DHS	19.258 DHS	18.973 DHS	19.080 DHS
				Réalisé	16.921 DHS	18.511 DHS	16.826 DHS	19.949 DHS	17.830 DHS
		Taux d'évolution des autres achats	$\frac{\text{Autres achats } N}{\text{Autres achats } N-1} - 1$	Prévu	59,40%	92,2%	318,3%	78,7%	69,5%
				Réalisé	312,81%	122,81%	86,98%	166,72%	-6,13%
		Taux d'évolution des charges externes	$\frac{\text{Charges externes } N}{\text{Charges externes } N-1} - 1$	Prévu	-61,74%	3,23%	350,95%	4,83%	43,31%
				Réalisé	-123,26%	-784,41%	13,14%	38,81%	-80,72%
		Cout de la maintenance	Coût frais de personnel + Coût consommables + Coût pièces de rechange + Coûts prestation externes	Prévu	1.577.912 DHS	1.214.139 DHS	1.710.835 DHS	953.866 DHS	1.391.700 DHS
				Réalisé	1.659.182 DHS	2.578.062 DHS	1.729.154 DHS	1.643.348 DHS	651.219 DHS

Schéma 4 : Onglet 'Axe Financier'.

Source : auteurs.

3. Analyse des résultats et hypothèses

Nous avons constaté a travers une analyse interne qu'il y a une faiblesse au niveau organisationnel, puisque nous avons noté que les collaborateurs pensent que le processus d'amélioration continue est presque absent. De plus que l'outil de gestion mis a leur disposition ne correspond plus a leurs attentes. Ce dernier manque d'exhaustivité des indicateurs et ne permet pas a ses utilisateurs de prendre les bonnes décisions au moment opportun.

Concernant la démarche de pilotage de la performance BSC en tant qu'innovation managériale, plus que la moitie des répondants déclarent ne pas connaitre ce systeme de mesure de performance, mais sont convaincus que l'introduction d'une telle démarche pourra contribuer a la clarification du lien avec la stratégie et a la diversification des indicateurs. D'autant plus qu'ils ont proposé des indicateurs propres a leur activite en vue de mesurer le rendement des actions mises en œuvre dans l'atteinte des objectifs.

En nous appuyant sur les différents éléments collectés suite au diagnostic de l'existant, nous pouvons conclure que l'organisme a présente toutes les dispositions et les préalables requis pour mettre en place un projet BSC sur mesure. Ceci a nécessité principalement un environnement ou règne l'implication et l'engagement des acteurs clés, le partage de l'information, la prise en considération des parties prenantes et l'inscription dans un processus de changement visant a créer plus de synergie entre les différentes divisions et services dans la réalisation des objectifs stratégiques.

La mise en place du Balanced Scorecard a ete motivee par la volonté des dirigeants d'être plus efficaces dans la gestion, d'avoir un systeme d'information qui centralise et trie et des données et de pouvoir réagir plus rapidement au niveau de la prise de décision. Cette mise en œuvre a permis de traduire la mission et les objectifs stratégiques en un ensemble cohérent d'indicateurs de performance, répartis de manière équilibrée entre les quatre perspectives.

Conclusion

L'environnement actuel implique, de la part des organisations nationales d'une manière générale et en particulier celle du secteur public, un pilotage de la performance dans la mise en œuvre de leurs stratégies, une organisation et des méthodes rénovées pour mettre en place un systeme de pilotage approprie leur permettant de mesurer leur performance globale dans la réalisation de leurs objectifs stratégiques.

Pour cela dans un premier temps, nous avons présenté, grâce a une investigation documentaire, un aperçu théorique sur le concept de la Balanced Scorecard. Un outil de pilotage de la performance efficace et global base sur deux principes fondamentaux qui sont, d'une part, la performance multidimensionnelle traduite par les quatre axes de performance, et d'autre part, les relations de cause a effet entre les axes de performance.

Dans un deuxième temps, nous avons mené une investigation terrain qui a consisté a mettre la lumière sur le degré de disposition de la Direction a accueillir un tel projet en clarifiant son apport et en prenant en considération l'environnement interne et externe dans lequel évolue cet établissement.

La mise en place de l'outil présentée à travers ce papier est la résultante d'un travail de réflexion et de concertation à tous les niveaux. C'est un système porteur de cohérence entre la stratégie et les décisions opérationnelles qui permet de renforcer la cohésion autour d'une même vision pour l'atteinte des résultats prévus dans le cadre de l'innovation managériale.

Implications managériales et scientifiques de la recherche

Ce papier pourra instaurer une base pour les managers opérant dans le secteur public en vue de la mise en œuvre d'un modèle de management efficace et stratégique, en effet, il leur permettra de connaitre l'apport du balanced scorecard dans l'identification des leviers d'action de la performance.

Pour les chercheurs, ce travail leur permettra de souligner la liaison entre stratégie et actions opérationnelles.

Perspectives de la recherche :

Ce travail fournit des indices pour s'orienter vers de nombreuses pistes de recherches futures. Nous suggérons à effectuer des études empiriques auprès de plusieurs organismes publics, chose qui permettra d'analyser davantage l'utilité de l'implémentation du tableau de bord prospectif dans le secteur public.

Bibliographie

ASRAOUI I. & al (2020) « Tableau de bord prospectif outil de pilotage de la performance des établissements publics marocains à accès ouvert », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 4 : numéro 2 » pp : 279 – 301

BENZARA Manel, “L'introduction de la BSC dans les administrations de l'Etat en France. Premières conclusions d'une recherche empirique » Politiques et management public, vol. 25, n° 4, Thèse de doctorat, 2007, p.96

BITITCI U., GARENGO P., DÖRFLER V. et NUDURUPATI S. (2011), Performance Measurement: Challenges for Tomorrow. International Journal of Management Reviews. doi: 10.1111/j.1468 2370.2011.00318.x

BOURGUIGNON A. (1995), « Peut-on définir la performance ? », Revue Française de Comptabilité, juillet- août, pp. 61-66.

DSCG 3 - Management et contrôle de gestion - Manuel et applications Edition 2021 p 154

EL SAYED-AYOUB Rima « Pilotage de la performance : Quelle modélisation par activités et processus ? Analyse de la convergence entre la Qualité et le Contrôle de Gestion. » THESE DE DOCTORAT Laboratoire d'Economie et de Management de Nantes-Atlantique. P42

FERNANDEZ Alain, « les nouveaux tableaux de bord des managers », Editions d'Organisation, 2008, p. 35

HLADY Rispal, 2002 La méthode de cas Application à la recherche en gestion ; Collection : Perspectives marketing, Éditeur : De Boeck Supérieur

LUSTHAUS C., ADRIEN M.H., ANDERSON G., CARDEN F. (1999), Améliorer la performance organisationnelle. Manuel d'auto-évaluation, CRDI 1999. 150 p

MIONE A. (2005), De l'affectivité à l'effectivité: l'évaluation par ses membres d'un réseau d'affiliation. Colloque " accompagnement des jeunes entreprises : entre darwinisme et assistanat ", Montpellier, 2005.

Philippe Lorino. LE BALANCED SCORECARD REVISITE : DYNAMIQUE STRATEGIQUE ET PILOTAGE DE PERFORMANCE EXEMPLE D'UNE ENTREPRISE ENERGETIQUE. 22ÈME CONGRES DE L'AFC, May 2001, France. pp.CD-Rom. ffhalshs-00584637f

YIN, R. K. (2009). Case study research: Design and methods (4th Ed.).

Rôle de l'université entrepreneuriale dans le rapprochement université - entreprise au Maroc

Par :

Manal NOUARI, Doctorante à la F.S.J.E.S.M., Université Moulay Ismail
E-mail : manal.nouari.95@gmail.com

Résumé : La collaboration entre l'université et l'industrie est de plus en plus considérée comme un levier incontournable de promotion de l'innovation par le partage de connaissances. En s'impliquant dans un large éventail d'activités entrepreneuriales, l'université établit des liens plus étroits avec l'industrie.
L'objectif de cette communication est d'identifier les activités entrepreneuriales menées par les universités marocaines pour développer la relation université-entreprise. Pour ce faire, nous avons réalisé une étude documentaire en consultant les sites des universités marocaines et les rapports d'activités réalisés par l'Office Marocain de la Propriété Industrielle et Commerciale et le Ministère de l'Enseignement Supérieur de la Recherche Scientifique et de l'Innovation.
Les principaux résultats révèlent que même si les universités marocaines déploient des efforts considérables pour collaborer plus étroitement avec les entreprises, elles se trouvent encore à un stade embryonnaire au niveau de la cession de brevets d'invention et de la formation de spin-off.
Mots-clés : Université entrepreneuriale ; Université ; Industrie ; Collaboration université-entreprise ; Transfert de connaissances**.**

Introduction

En réponse à la mondialisation et à l'émergence de l'économie fondée sur la connaissance, l'université intègre une troisième mission de contribution au développement économique tout en conservant ses missions traditionnelles de transmission et de production de connaissances scientifiques. L'extension des missions de l'université sous-tend le concept d'université entrepreneuriale avancé par Burton Clark en 1998.
« L'université est devenue entrepreneuriale dans sa dynamique interne ainsi qu'à travers les connexions externes établies avec les entreprises pour les contrats de recherche et le transfert de connaissances et de technologies » (Etzkowitz, 2003a). Elle cherche à obtenir des fonds provenant de sources externes en s'impliquant dans diverses activités entrepreneuriales. Récemment, « l'université s'est de plus en plus impliquée dans la création d'entreprises, souvent basées sur de nouvelles technologies issues de la recherche universitaire » (Etzkowitz, 2003b).
Au Maroc, l'idée d'une université entrepreneuriale s'est imposée suite à la faiblesse du budget alloué à la recherche scientifique et à la massification de l'enseignement supérieur conjuguée à la hausse du taux de chômage des diplômés de niveau supérieur (de 2.2 points passant de 23.5% à 25.7% au 3ème trimestre de 2021 selon le Haut-Commissariat au Plan) et à l'incapacité de l'économie nationale à générer suffisamment d'emploi.
Dans ce sens, les universités marocaines ne se contentent plus de produire des diplômés hautement qualifiés et de publier les résultats de la recherche scientifique, elles accordent une attention particulière à l'enseignement de l'entrepreneuriat dans le but d'inculquer aux jeunes lauréats l'esprit entrepreneurial et d'activer le passage de l'intention entrepreneuriale à l'acte de création d'entreprise. En outre, les universités marocaines développent des relations plus étroites avec les entreprises en exploitant commercialement les résultats de la recherche scientifique par le biais d'activités entrepreneuriales.
Ainsi, la problématique qui nous interpelle est la suivante : « Quels sont les activités entrepreneuriales menées par les universités marocaines pour établir des liens plus étroits avec l'industrie ? »
Pour y répondre, dans un premier point, nous présenterons une revue de la littérature relative au concept d'université entrepreneuriale et nous nous focaliserons sur la contribution des activités entrepreneuriales au

développement de la relation université-entreprise. Dans un deuxième point, nous présenterons la méthodologie de la recherche et nous analyserons les résultats obtenus.

1. Cadre théorique

1.1. L'université entrepreneuriale : revue de la littérature

Burton Clark a présenté en 1998 le concept d'université entrepreneuriale. « Une université entrepreneuriale cherche activement à innover dans la manière dont elle mène ses activités. Elle cherche à opérer un changement substantiel dans son caractère organisationnel afin d'adopter une position plus prometteuse pour l'avenir. Les universités entrepreneuriales acceptent la prise de risque lors du lancement de nouvelles pratiques et cherchent à devenir des universités autonomes » (Clark, 1998, p.7).
En se fondant sur l'étude de cinq universités situées dans cinq contextes européens différents, Clark (1998) a présenté les voies qui mènent à l'université entrepreneuriale en citant cinq éléments : un noyau de pilotage solide, une périphérie de développement élargie, une base de financement diversifiée, un centre universitaire stimulé et une culture entrepreneuriale intégrée.
Compte tenu de la faiblesse du financement public consacré à la recherche, les universités cherchent à obtenir des fonds externes pour soutenir la recherche scientifique en s'impliquant dans des activités marchandes. Dans leur ouvrage, Academic Capitalism: Politics, Policies and the Entrepreneurial University (Slaughter et Leslie, 1997, p. 8), ont employé le terme capitalisme universitaire pour désigner les activités institutionnelles et professionnelles de type marché visant à se procurer des financements extérieurs. Dans ce sens, les universités entrepreneuriales évoluent vers une logique de marché.
Etzkowitz (2003b) précise que l'université a connu deux révolutions académiques. La première révolution académique, qui a pris son essor à la fin du 19e siècle, a fait de la recherche une fonction universitaire en plus de la tâche d'enseignement. Une deuxième révolution académique a ensuite transformé l'université en une institution chargée de l'enseignement, de la recherche et du développement économique. « L'université entrepreneuriale englobe une troisième mission de développement économique en plus de la recherche et de l'enseignement » (Etzkowitz et al., 2000).

Enseignement	Recherche	Entrepreneuriat
Préservation et diffusion des connaissances	Première révolution académique	Deuxième révolution académique
Les nouvelles missions suscitent des controverses sur les conflits d'intérêts	Deux missions : enseignement et recherche	Troisième mission : développement économique et social ; anciennes missions poursuivies

Tableau 1 : Extension des missions de l'université.
Source : Etzkowitz (2003a).

Chargée traditionnellement de l'enseignement et de la recherche scientifique, l'université assume une nouvelle mission de contribution au développement économique. « L'avènement de l'université entrepreneuriale a plus ou moins conduit à des changements dans les programmes universitaires, l'un d'entre eux étant l'incorporation de l'enseignement de l'entrepreneuriat afin de doter les étudiants de compétences entrepreneuriales à appliquer après l'obtention de leur diplôme » (Sam et Sijde, 2014).
La recherche scientifique a connu un développement caractérisé par le passage du mode 1 au mode 2 de production de connaissances (Gibbons et al., 1994). Le mode 1 a été caractérisé par l'hégémonie de la science, par la séparation des disciplines et par l'autonomie des scientifiques et de leurs institutions d'accueil, les universités. Les universités détiennent le monopole dans la production de nouvelles connaissances.
Le mode 2 de production de connaissances identifie l'hétérogénéité comme une caractéristique importante du paysage contemporain de la production scientifique : les universités perdent leur rôle de producteur unique de connaissances. Le savoir étant de plus en plus produit dans de nombreux lieux différents, tels que

les laboratoires gouvernementaux et les industries. En plus, les universités ne doivent pas seulement produire de nouvelles connaissances, mais aussi qu'elles le fassent en tenant compte des perspectives sociales et économiques.
La troisième mission de l'université s'est développée à partir des activités de recherche. Pour soutenir la recherche scientifique, les universités cherchent à obtenir des fonds auprès de sources extérieures par la vente commerciale des résultats.
Aux fins de la présente communication, une université entrepreneuriale est définie comme une université qui en plus de remplir ses missions d'enseignement et de recherche, s'engage dans diverses activités entrepreneuriales pour coopérer plus étroitement avec l'entreprise.

1.2. Troisième mission de l'université et collaboration université – entreprise

« D'un point de vue industriel, les relations avec les universités ont traditionnellement été considérées avant tout comme une source de capital humain, de futurs employés et, accessoirement, comme une source de connaissances utiles à l'entreprise » (Etzkowitz, 1998). Par conséquent, les universités se concentrent sur leurs missions traditionnelles d'enseignement et de recherche. Dans des sociétés de plus en plus fondées sur la connaissance, les sphères académiques et industrielles qui étaient relativement séparées et distinctes, établissent une relation plus étroite.
« Pour être entrepreneuriale, une université doit avoir un degré considérable d'indépendance vis-à-vis de l'Etat et de l'industrie, mais aussi un haut degré d'interaction avec ces sphères institutionnelles » (Etzkowitz, 2003b).
Etzkowitz et Leydesdorff (2000) propose le modèle de la Triple Hélice impliquant une interaction étroite entre l'université, l'industrie et le gouvernement. Les trois sphères institutionnelles de l'université, de l'industrie et du gouvernement, en plus de remplir leurs fonctions traditionnelles, assument chacune les rôles des autres. Ainsi, les universités assument des tâches entrepreneuriales telles que la commercialisation des connaissances et la création d'entreprises, tandis que les entreprises développent une dimension académique, partageant leurs connaissances entre elles et formant leurs employés à des niveaux de compétences toujours plus élevés (Etzkowitz et Leydesdorff, 1998).
La thèse de la Triple hélice génère une infrastructure de connaissances en termes de sphères institutionnelles qui se chevauchent, chacune prenant le rôle de l'autre et des organisations hybrides émergeant aux interfaces. L'objectif commun est de créer un environnement innovant composé d'entreprises dérivées des universités, d'initiatives trilatérales pour le développement économique basé sur la connaissance, et d'alliances stratégiques entre des entreprises, grandes et petites, opérant dans différents domaines et avec différents niveaux de technologie, des laboratoires gouvernementaux et des groupes de recherche universitaires (Etzkowitz et Leydesdorff, 2000).

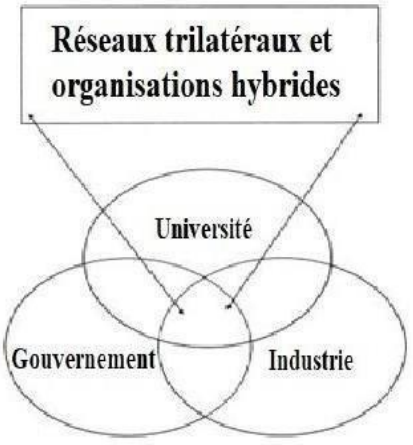


Figure 1 : Modèle de la Triple hélice des relations université-industrie-gouvernement.
Source : Etzkowitz et Leydesdorff (2000).

« En passant des contrats avec l'industrie pour mener des recherches dans des domaines particuliers et en créant des bureaux chargés d'explorer les potentialités économiques des résultats des recherches effectuées par leur personnel académique » (Etzkowitz, 1983), les universités établissent des relations étroites avec les

entreprises. Dans la littérature, les auteurs identifient plusieurs types d'activités entrepreneuriales. Ces dernières comprennent l'ensemble des activités menées dans l'université à des fins commerciales, en dehors de l'enseignement et de la recherche scientifique.
Klofsten et Jones-Evans (2000) ont identifié huit types d'activités entrepreneuriales : (1) projets scientifiques à grande échelle ; (2) recherche contractuelle ; (3) consultance ; (4) brevets et licences ; (5) spin-offs ; (6) enseignement externe ; (7) ventes ; (8) essais.
Philpott et al. (2011) ont proposé un large éventail d'activités entrepreneuriales que l'université peut entreprendre pour remplir sa troisième mission. Ils énumèrent sept activités entrepreneuriales allant d'initiatives « dures » à des initiatives « douces » : (1) création d'un parc technologique ; (2) formation d'une spin-off ; (3) brevets et licences ; (4) recherche contractuelle ; (5) cours de formation pour l'industrie ; (6) consultation ; (7) obtention de subventions.
En se référant à la typologie proposée par Philpott et al., (2011), le tableau 2 établit un lien explicite entre les activités entrepreneuriales et l'établissement de relations plus étroites avec l'industrie.

Activité entrepreneuriale	Forme de collaboration université - entreprise
Création d'un parc technologique	Fournir un site formel où les entreprises - normalement de haute technologie- peuvent s'installer et interagir avec l'université.
Formation d'une spin-off	Par la création d'une nouvelle entreprise basée sur les résultats de la recherche universitaire, l'industrie rend compte de l'importance des résultats de la recherche scientifique ce qui peut conduire au développement de liens avec l'université qui peuvent être exploités à l'avenir.
Brevets et licences	La protection de la propriété intellectuelle sur les découvertes et le savoir-faire développés au sein de l'université permet de céder les brevets d'invention à des partenaires industriels moyennant le paiement de redevances.
Recherche contractuelle	Entreprendre des projets de recherche spécifiques avec l'industrie pour l'aider à résoudre des problèmes pratiques.
Cours de formation pour l'industrie	Dispenser des cours au personnel des entreprises pour améliorer leurs compétences.
Consultance	Vente directe de l'expertise académique aux entreprises pour résoudre des problèmes pratiques par la fourniture de conseils et d'un encadrement personnalisé.
Obtention de subventions	L'obtention de subventions à grande échelle de sources externes pour soutenir la recherche scientifique, améliore la réputation de l'université ce qui attire l'industrie et conduit au développement de relations entre les deux sphères institutionnelles.

Tableau 2 : Contribution des activités entrepreneuriales au développement de la relation université-entreprise.
Source : Auteur.

2. Cadre empirique

2.1. Méthodologie de recherche

A travers cette communication, nous cherchons à déterminer les activités entrepreneuriales dans lesquelles les universités marocaines s'impliquent pour former des liens plus étroits avec la sphère industrielle.
Pour cela, nous avons effectué une étude documentaire en collectant des informations disponibles sur les sites des universités marocaines et en consultant les rapports d'activités produits par l'Office Marocain de la Propriété Industrielle et Commerciale (OMPIC) et le Ministère de l'Enseignement Supérieur de la Recherche Scientifique et de l'Innovation (ENSSUP).

2.2. Présentation et analyse des résultats de l'étude documentaire

En se basant sur les types d'activités entrepreneuriales proposés par Philpott et al., (2011), nous avons obtenu les résultats suivants :

(1) Cités de l'innovation

Au Maroc, trois cités d'innovation sont opérationnelles. La création d'une cité d'innovation consiste à mettre en place autour de l'université marocaine une plateforme fédératrice de centres de R&D, d'entreprises, de structures de valorisation, d'incubateurs, de pépinières d'entreprises innovantes et de services communs.

Les cités d'innovation ont pour objectifs : la promotion de l'incubation de projets innovants, le développement d'interfaces université-entreprises, la valorisation des résultats de la recherche et le transfert de technologies.

Figure 2 : Cités de l'innovation.
Source : ENSSUP (2017-2021).

(2) Formation de spin-off

Au sein de l'université Mohammed Premier de Oujda, les chercheurs marocains ont réussi à créer 2 spin-off dans le domaine des biotechnologies.

La Société d'Exploitation des Plantes Aromatiques et Médicinales de l'Oriental (SEPAMO) et la Biotechnology and Bioengineering Solutions (BBS), dont l'objectif est d'offrir des gammes de produits de qualité à forte valeur ajoutée.

L'activité de création de spin-off n'est pas encore développée au Maroc.

(3) Brevets et licences

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Personnes Physiques	70	63	41	51	55	64
Universités	109	131	96	108	108	136
Entreprises	14	21	27	17	14	26
Centres de recherche	31	24	21	14	15	16

Tableau 3 : Evolution des demandes de brevet d'invention d'origine marocaine par nature de déposant.
Source : OMPIC (2020).

D'après le tableau ci-dessus, la répartition des demandes de brevet d'invention d'origine marocaine par catégorie du déposant, illustre la prédominance des demandes émanant des universités (56%), suivies des demandes déposées par des personnes physiques (26%) et en troisième position, les demandes déposées par des entreprises (16%).

L'université Ibn Tofail de Kenitra est la première université au Maroc qui a cédé un brevet d'invention portant sur la «production, formulation et recyclage d'un produit biofongicide et biostimulant à base de Tricoderma Aspirilum» à ATRACO, une entreprise privée spécialisée dans la commercialisation des produits agricoles basée à la ville de Casablanca.

Cependant, le dépôt de brevets d'invention n'est pas suffisant, encore faut-il transférer les résultats de la recherche scientifique aux entreprises par la cession de brevets en échange de redevances.

(4) Recherche contractuelle

Les universités marocaines établissent plusieurs contrats de recherche avec le monde socio-économique pour mener des recherches dans des domaines spécifiques et aider les entreprises à trouver des solutions appropriées aux problèmes pratiques qu'ils rencontrent.

(5) Cours de formation pour l'industrie

Au Maroc, les universités organisent des formations continues à destination des entreprises et de leurs cadres, dans plusieurs domaines.

(6) Consultance

Les enseignants-chercheurs appartenant aux universités marocaines portent aussi la casquette de consultants en fournissant des conseils pertinents aux entreprises privées.

(7) Obtention de subventions

Pour financer la recherche scientifique, les universités marocaines cherchent à obtenir des financements extérieurs à grande échelle : financement provenant du monde socio-économique ; financement issu de la coopération internationale...

Conclusion

Notre communication avait pour objectif d'identifier les activités entrepreneuriales menées par les universités au Maroc pour coopérer plus étroitement avec les entreprises en réalisant une étude documentaire. L'analyse des résultats révèle l'importance accordée par les universités marocaines au transfert de connaissances et de technologies vers le monde socio-économique. Toutefois, la cession de brevets d'invention et la formation de spin-off se trouvent encore à un stade embryonnaire au Maroc.

Pour s'adapter aux exigences sans cesse croissante de l'économie de la connaissance, les universités marocaines doivent devenir des acteurs clés du développement économique en s'impliquant dans des activités entrepreneuriales.

La présente communication présente une limite d'ordre méthodologique qui a trait à la collecte et l'analyse d'informations déjà disponibles.

Les recherches futures pourraient explorer le concept d'« université entrepreneuriale » dans le contexte marocain en réalisant une étude qualitative ou encore déterminer les facteurs qui favorisent ou empêchent les universités marocaines de devenir véritablement entrepreneuriales.

Bibliographie

Clark B.R. (1998), Creating entrepreneurial universities : Organisational pathways of transformation, Oxford, Pergamon, Elsevier Science.

Etzkowitz H. (1983), « Entrepreneurial Scientists and Entrepreneurial Universities in American Academic Science », Minerva, vol.21, n°2/3, p. 198-233.

Etzkowitz H. (1998), « The Norms of Entrepreneurial Science : Cognitive Effects of the New University – Industry Linkages », Research Policy, vol.27, n°8, p. 823-833.

Etzkowitz H., & Leydesdorff L. (1998), « The Triple Helix as a Model for Innovation Studies », Science and Public Policy, vol.25, n° 3, p. 195-203.

Etzkowitz H., & Leydesdorff L. (2000), « The Dynamics of Innovation: From National Systems and ‘‘Mode 2" to a Triple Helix of University–Industry–Government Relations », Research Policy, vol.29, n° 2, p. 109-123.

Etzkowitz H., Webster A., Gebhardt C., & Terra B. R. C. (2000), « The Future of the University and the University of the Future : Evolution of Ivory Tower to Entrepreneurial Paradigm », Research Policy, vol.29, n°2, p. 313-330.

Etzkowitz H. (2003a), « Research Groups as “Quasi-Firms”: The Invention of the Entrepreneurial University », Research Policy, vol.32, n°1, p. 109-121.

Etzkowitz H. (2003b), « Innovation in Innovation : The Triple Helix of University-Industry-Government Relations », Social Science Information, vol.42, n°3, p. 293-337.

Gibbons M., Limoges C., Nowotny H., Schwartzman S., Scott P., & Trow M. (1994), The production of knowledge : The dynamics of science and research in contemporary societies, London, New Delhi, Sage Publications.

Haut-Commissariat au Plan (2021), « La situation du marché du travail au troisième trimestre de 2021 ».

Consulté le 10 novembre 2021, sur https://www.hcp.ma/La-situation-du-marche-du-travail-au-troisieme-trimestre-de-2021_a2772.html
Klofsten M., & Jones-Evans D. (2000), « Comparing Academic Entrepreneurship in Europe – The Case of Sweden and Ireland », Small Business Economics, vol.14, p. 299–309.
Ministère de l'Enseignement Supérieur de la Recherche Scientifique et de l'Innovation (2021), « Bilan d'activité du ministère septembre 2021 ». Consulté le 18 novembre 2021, sur https://www.enssup.gov.ma/en/bilan-d-activite-du-ministe-re-2017-2021
Office Marocain de la Propriété Industrielle et Commerciale (2020), « Rapport d'activité 2020 ». Consulté le 22 novembre 2021, sur http://www.ompic.ma/sites/default/files/Rapport%20OMPIC%202020%20FR.pdf
Philpott K., Dooley L., O'Reilly C., § Lupton G. (2011), « The Entrepreneurial University : Examining the Underlying Academic Tensions », Technovation, vol.31, n°4, p. 161-170.
Sam C., & van der Sijde P. (2014), « Understanding the Concept of the Entrepreneurial University From the Perspective of Higher Education Models », Higher Education, vol.68, n°6, p. 891–908.
Slaughter S., & Leslie L.L. (1997), Academic capitalism: Politics, policies and the entrepreneurial university, London, Johns Hopkins University Press.

Partenariat public-privé et innovation scientifique : quelle relation ?

Par :

MAHDOUD Amine, Université Hassan 1er
E-mail : a.mahdoud@uhp.ac.ma

Résumé : Cet essai aborde le rôle du partenariat public-privé dans le développement d'une recherche scientifique à la fois inclusive et innovante. Il révèle comment, à partir des dernières années, les pouvoirs publics, en coordination avec le tissu privé, étaient impliqués dans la coproduction de plusieurs projets de recherche scientifique portant une dimension partenariale. L'ampleur des actions d'expertise, de représentation et de coopération montre que le PPP est devenu l'un des principaux instruments de développement de la science et de la technologie.

Mots-clés : Partenariat public-privé ; Recherche scientifique ; Innovation

Introduction

À l'heure actuelle, le partenariat public-privé est devenu une façon classique de mettre en œuvre des infrastructures et des bâtiments publics tant dans les pays développés que dans les pays en voie de développement. Il s'agit d'un nouveau mode de gestion publique qui agit dans de nombreuses branches d'activité : transports, équipements, écoles, hôpitaux et prisons. Il a fait l'objet de nombreux débats et de discussions souvent sur les plans académique et pratique, qui sont largement relayés par les divers moyens de communication. Grosso modo, ce modèle de gestion permet d'employer des fonds privés afin de financer la mise en place ou la modernisation d'infrastructures publiques et les services rendus aux administrés, moyennant une rétribution mensuelle, assurée par la personne publique, étalée durant toute la période du contrat. Ajoutons à cela que les partenariats permettent d'offrir des services publics de qualité en faisant appel à l'expertise et l'aptitude d'innovation du secteur privé, à condition d'être réalisés dans des circonstances appropriées et des conditions adéquates.

Dans le cadre de cet essai, nous allons mettre le point sur l'une des thématiques concernées par les projets de PPP, à savoir, la recherche scientifique. Le choix de ce thème s'explique d'une part par le fait que la recherche occupe un rôle capital dans le développement socioéconomique de tout pays, ainsi la corrélation entre la recherche et le progrès est, de nous jours, incontestablement forte, et d'autre part, par l'émergence de nouveaux acteurs provenant de la sphère privée qui interviennent de plus en plus dans le champ scientifique au Maroc. En plus de ça, la permanence des crises économiques internationales pousse les chercheurs et les décideurs publics à s'interroger sur le niveau de performance de leur dispositif d'innovation. Dans ce sens, la recherche scientifique se trouve au cœur des discussions sur les dynamiques de compétitivité relatives à l'innovation.

À vrai dire, les orientations adoptées par l'État marocain en ce qui concerne le secteur de l'enseignement supérieur dévoilent une prise de conscience de la centralité de la question de l'innovation et une ambition de réussir une transition sereine vers une société de l'information. Si la barre est placée haute, les actions engagées dans cette perspective doivent remédier aux lacunes remarquées dans le domaine de la recherche. En fait, les rapports entre intervenants publics et privés restent très faibles. Ce constat se traduit par autant d'illustrations : Disjonction entre la recherche scientifique et le milieu entrepreneurial ; inexistence de relations institutionnelles entre les services de recherche et développement des entreprises et les établissements d'enseignement supérieur ; faible mise en valeur des résultats d'études et des publications ; manque au niveau des financements accordés aux programmes de recherche, etc.

En vue d'alimenter et installer les bases d'une économie de la connaissance, il serait utile d'encourager, par l'intermédiaire de dispositifs appropriés, la mise en œuvre de projets scientifiques, reposant sur un partenariat entre le secteur privé et la puissance publique. C'est dans ce sens que s'inscrit la réforme de l'enseignement supérieur qui ambitionne de faire participer davantage le secteur privé dans les projets de développement scientifique. L'un des objectifs définis par ladite réforme est de développer une formation à la recherche qui puisse, à moyen terme, renforcer les facultés scientifiques du pays et, à long terme, par ses effets d'entraînement, permettre la mise sur pied de projets de développement impliquant notablement universités et entreprises.

En outre, les buts assignés par cette réforme, visant l'organisation et la mise en relief de la recherche, et la consolidation de l'implication de celle-ci dans son milieu socioéconomique, ont tendance à stimuler des coopérations entre les universités et le milieu privé. Cependant, les problèmes de pilotage, du financement du champ de la recherche et l'inexistence d'une véritable approche managériale insérant, de façon effective et efficiente, les entreprises dans le développement de la science et de la technologie au Maroc entravent l'essor de partenariats entre les intervenants publics et le monde privé en matière de recherche scientifique.

Partant de tout cela, la présente contribution se structure autour de la problématique suivante : « jusqu'à quel point le PPP contribue-t-il à la conception d'une recherche scientifique à la fois inclusive et innovante ? ». De cette grande question découlent un ensemble de questionnements spécifiques : qu'est-ce qu'on entend par PPP et innovation ? Quelle est la relation entre le PPP et l'innovation dans le champ de la gestion publique ? De quelle manière est constituée et délimitée le domaine du partenariat public-privé au Maroc ? Qu'en est-il de l'application de l'approche partenariale sur le secteur de la recherche scientifique ? Quelles sont les réalisations en la matière à ce jour ? Quelles sont les contraintes et les perspectives concernant le développement de PPP viables et performantes dans le champ de l'innovation scientifique ?

En essayant d'apporter des éléments de réponse à ces multiples interrogations, cette communication entend établir une lecture critique de la pratique partenariale en matière de recherche scientifique et aussi réfléchir sur de nouvelles pistes d'amélioration en la matière. Nous allons adopter une méthodologie de recherche axée essentiellement sur une étude descriptive de l'évolution du partenariat public-privé dans le domaine de la recherche scientifique, conjuguée à une analyse documentaire.

1. Innovation et partenariat public-privé : fondements théoriques

Durant les dernières décennies, les termes « innovation » et « partenariat public-privé » sont en train de marquer notablement les modes de gestion publique contemporains. Ils sont devenus omniprésents dans les processus de conception et de fabrication des politiques publiques et influencent ainsi significativement le devenir de la régulation socioéconomique. Dans les développements qui suivent, nous allons, d'un côté, tenter de définir ces deux concepts, et de l'autre examiner la nature des rapports qui existe entre eux.

1.1. L'innovation scientifique au cœur du développement durable

Répandue depuis une vingtaine d'années, la notion de développement durable permet de générer une croissance économique soutenue, sans les importunités que les modes de production et de consommation des sociétés industrialisées ont provoquées à l'environnement et à la qualité de vie. Afin d'aboutir à un développement soutenable, les modes contemporains de production, de consommation et d'occupation du territoire devront être réformés, et il faudra compter sur les contributions de l'innovation qui est perçue depuis longtemps parmi les composantes fondamentales de la performance économique et du bien-être social. Depuis peu de temps, les patrons industriels et les dirigeants publics la considèrent aussi comme un moyen efficient pour optimiser les exploits économiques, environnementaux et sociaux du secteur privé[2].

En effet, l'intégration du vocable « innovation » dans le discours sur le développement est récente[3]. Les rapports noués entre le savoir, l'innovation et le développement économique ont été depuis peu de temps

[2] Ben Amara M., et Slama S.. L'innovation au service du développement durable : Exploiter les atouts des normes internationales « Cas des entreprises algériennes ». In : Revues EcoNature. N 01 /2015.. P : 1

[3] A. Lam. and. B.-A. Lundvall. The Learning organisation and national systems of competence building and innovation', in B.-Å. Lundvall, E. Lorenz, How. Europe's Economies Learn: Coordinating Competing Models, Oxford University Press. 2007. P : 109

reconnus[4]. L'innovation produit le développement économique tout comme le développement économique conditionne l'innovation[5]. À ce propos, la diminution de la pauvreté et l'optimisation de la distribution des richesses dépendent de l'aptitude des pays en développement à stimuler les dispositifs sociétaux qui façonnent, emploient, coordonnent et répandent les savoirs[6].

D'après Nigel Smith, l'innovation représente un effort accompli par un ou plusieurs personnes qui génère un bénéfice économique, soit en diminuant les charges, soit en accroissant les gains[7]. Pour Marie-Cécile Damave, l'innovation renvoie à une invention qui trouve une application commerciale et industrielle et alors avant tout un financeur. L'innovation est particulièrement technologique, mais aussi organisationnelle[8]. Dans la pensée Schumpetérienne, l'innovation constitue une source de progrès économique, produisant de nouveaux débouchés et en détruisant d'autres, devenus dépassés. Source de progrès, l'innovation est alors fortement recherchée en ces temps où l'économie internationale est en régression[9].

Les études de Lundvall[10] ont associé l'innovation aux capabilités telles que conçues par Amartya Sen. Ces capabilités joignent le progrès économique au processus d'élargissement des capacités humaines de vivre des vies plus prospères et plus indépendantes. L'apprentissage n'est plus exclusivement une valeur instrumentale, mais bien intrinsèque de la qualité de vie des personnes. Cette valeur correspond aux nouvelles capacités à acquérir en vue d'innover. L'ensemble des compétences humaines telles que décrites par Amartya Sen prennent en considération les aspects sociétaux dans les projets d'innovation.

Dans un contexte mouvant où la compétition est chaque fois plus globale et où les unités de production se déplacent vers des pays à coûts de travail plus réduits, les entreprises doivent perpétuellement préserver et améliorer leur compétitivité et leurs rendements. Innover est devenu une exigence absolue. Ne pas innover signifie ne plus s'ajuster aux changements de son entourage, de son marché, ne plus réagir face à la compétition[11].

Durant les dernières années, l'innovation se situe au centre des préoccupations du secteur privé. Celui-ci ne peut pas certainement négliger les contraintes environnementales et sociétales dans leur extension. Cette prise en considération se manifeste entre autres par une présence plus ou moins considérable du développement durable dans les discours que le tissu privé tient sur lui-même[12].

De ce fait, les thèmes de l'innovation, d'un côté, et du développement durable, de l'autre, constituent des préoccupations relativement nouvelles pour les entreprises, comme pour les acteurs publics. Pourtant, il ne s'agit plus dorénavant de problématiques secondaires, mais de questions sensibles dont les enjeux scientifiques et socioéconomiques prennent de plus en plus d'ampleur au fil du temps.

À dire vrai, plusieurs instruments sont suggérés en vue de concourir à l'établissement d'un milieu innovant qui peut instaurer les assises d'un développement durable, parmi lesquels les partenariats public-privé. Ces derniers sont définis comme un élément clé permettant de favoriser l'innovation en rapprochant la sphère de la recherche publique et celle de l'entreprise.

1.2. Le partenariat public-privé : outil d'innovation

Le Partenariat Public-Privé (PPP) est vu comme étant un modèle d'administration permettant à la puissance publique de confier à une entreprise privée la définition, le financement, la mise en place, l'administration

---

[4] J. Eduardo Cassiolato, M. Pessoa De Matos et H. M. Martins Lastres. Innovation systems and development", in D. M. Malone, R. Kanbur, R. Medhora, B. Currie-Alder, International Development, Oxford University Press. 2014. p. 567

[5] Casadella, V.; L., Zeting; Uzunidis, D.. Innovation Capabilities and Economic Development in Open Economies. Wiley-ISTE. 2015. P :36

[6] Casadella V., Temple L.. 2016. Politiques d'innovation pour le développement des économies du Sud : regards croisés Sénégal/Cameroun. Forum de l'Innovation. 7, Paris, France, 9 Juin 2016/11 Juin 2016. P : 8

[7] N. Smith. Appraisal, Risk and Uncertainty. Thomas Telford, London. 2003. In : Eanton D. and Rifat A.. (2009), Innovation in PPP, in : A. Akintoye, M. Beck. Policy, Finance et Management for Public-private Partnerships. Oxford ; Ames, lowa : Wiley-Blackwell. P : 304

[8] M.-C. Damave. Fédérer les acteurs de l'innovation avec des partenariats public-privé. agr'iDées. 3 avril 2017. P : 7

9 Ibid. P : 7

[10] B.-Å. Lundvall and R. Lema., Growth and structural change in Africa: development strategies for the learning economy, African Journal of Science, Technology, Innovation and Development, 6:5. 2014. P : 459

[11] Ben Amara Mansour, et Slama Sarra. Op Cit. P : 1

[12] Ibid. P : 1

et l'entretien d'un équipement public au cours d'une longue durée limitée qui dépend, généralement, de la durée d'amortissement des infrastructures et des moyens de financement.[13] Les PPP ont des avantages au niveau financier et pratique. La capacité d'optimisation des ressources des PPP est supérieure à celle des concepts de mise en œuvre traditionnels, à condition d'y recourir pour les bons projets. La réalisation d'une infrastructure publique peut, par le biais des partenariats, être plus rapide et moins onéreuse et offrir un service public de valeur supérieure. Un projet mis en œuvre en PPP permet de respecter les budgets et les délais impartis de mise en place et à faire preuve de créativité, chose qui n'est pas toujours garantie par les autres modèles de mise en œuvre traditionnels[14].

Le PPP est une innovation organisationnelle dans la proportion où il permet aux pouvoirs publics et à leurs partenaires privés de simplifier leur intervention dans un projet donné. L'État admet un contrat qui détermine les modalités de management et de gouvernance. Comme il y a asymétrie entre les attributions formelles respectives de la puissance et du partenaire privé, on met en place pour le privé un cadre qui minimise les ambiguïtés relatives à la contribution de l'État, que sont le financement, la commercialisation, d'administration et la gestion de probables conflits entre les parties prenantes. Dans cette optique, le partenaire privé offre soit son financement, soit ses aptitudes de gestion, soit les deux[15].

Ces partenariats sont inscrits avant tout, dans une perspective économique de diminution des dépenses ou de rationalisation des moyens. Cette perspective repose sur deux postulats plus ou moins clairs. Le premier est celui de la rationalisation par la diminution des doublons, la quête de complémentarité, la mutualisation de moyens dispendieux. Le deuxième se base sur l'idée suivant laquelle le secteur privé serait plus opérant que le secteur public, et que, en conséquence, une hybridation, quelle qu'en soit la modalité, du public et du privé est capable d'accroitre le rendement global du système. Tels qu'ils sont conçus, ces partenariats représentent en fait une boîte noire en matière d'innovation, pour leurs précurseurs comme pour l'État[16].

Parmi les secteurs transversaux faisant l'objet du PPP, nous trouvons le domaine de la recherche et de l'innovation. Un tel partenariat s'explique par l'indispensable association des efforts pour remporter le pari de la compétitivité et de l'attractivité. Avec des partenaires de la recherche publique en amont qui produiront des savoirs, une conceptualisation, une méthode scientifique rigoureuse, et des associés privés qui auront des buts commerciaux et pratiques, une meilleure compréhension des normes et des besoins du marché. C'est généralement le résultat du croisement d'approches « biens publics » avec celles des « biens privés », pas toujours associables à première vue[17].

Les PPP de recherche se manifestent sous de nombreuses formes, notamment celles de la recherche coopérative, de la recherche contractuelle et de la consultance, qui s'institutionnalisent sous la forme de contrats mentionnant des clauses relatives à la propriété intellectuelle, mais également sous la forme de chaires universitaires, dont le financement se traduit par des donations sans contrepartie directe pour les sociétés privées.[18]

Les pouvoirs publics	Un usage optimal des savoirs produits
	Appui sur les connaissances générées par les entreprises
	Consolidation de la compétitivité nationale
Les établissements de recherche	Interaction avec les usagers et la demande sociale
	Nouvelles pistes d'étude, notamment interdisciplinaires
	Meilleurs accès aux sociétés privées
	Emplois professionnels pour les doctorants

[13] N. Maatala, M. Benabdellah, P. Lebailly. Les Partenariats Public-Privé: Fondement théorique et analyse économique. In : Revue Marocaine des Sciences Agronomiques et Vétérinaires. Volume : 5. Mai 2017. P : 192

[14] Ibid. P : 197

[15] Hafsi T.. Partenariats public-privé et management de la complexité : les nouveaux défis de l'Etat, Revue française d'administration publique, 2009/2 (n° 130). P : 341

[16] Ibid. P : 162

[17] Marie-Cécile Damave. Op Cit. P : 7

[18] Serris J. et Legait B.. Quelle place pour le partenariat de recherche public-privé en France. Annales des Mines. Réalités industrielles. 2014/1. Février 2014. P : 8

Le secteur privé	Accès à une base de connaissance
	Accès moins cher aux infrastructures de recherche
	S'acquitter des charges de prototypage
	Supervision conjointe du processus de recherche

Tableau 1 : Les avantages des PPP en matière de Recherche[19].

En somme, les PPP sont une logique coopérative pour régler les problèmes de projet collectivement par l'intermédiaire de l'innovation. Les PPP permettent d'appuyer la recherche académique par le développement de ressources additionnelles en faveur des structures de recherche et l'affermissement des rapports entre le monde de l'université et la sphère professionnelle, installant alors l'innovation au cœur de la compétitivité de l'économie nationale dans un environnement mondialisé.

1.3. Le management des PPP comme gage d'innovation

Les PPP ayant pour objet la mise en œuvre de projets innovants, impliquant des intervenants ayant des buts antinomiques et des cultures divergentes. Ces intérêts contradictoires peuvent engendrer une relative perte d'identité, à une asymétrie entre les associés et des différends de tous types susceptibles par un fiasco[20]. Ainsi, la gestion de ces partenariats semble être assez compliquée et contraignante pour certains partenaires dont les moyens et l'expérience sont limités. Les partenaires dans un PPP sont incarnés par le secteur privé dont le but final est le profit à court terme et le secteur public opère pour le renforcement de la qualité de vie des citoyens[21]. Pour faire aboutir cette forme de coopération, il est essentiel, de tenir compte des attentes de ces deux parties prenantes et faire en sorte que leurs intérêts se convergent.

Au niveau des managers publics et privés, la complexité des partenariats entraine des effets à divers niveaux sur des variables d'administration et de structuration : le processus décisionnel, la planification, la concordance, le contrôle, les outils de pilotage, l'administration des délais, des charges et des menaces, voire de différents éventuels, l'arrimage des systèmes de gouvernance et l'intégration des processus gestionnaires. L'ensemble de ces variables, et bien d'autres sont à prendre en compte au cours de la signature d'un contrat de PPP, quel qu'il soit, d'un point de vue gestionnaire. Face à une telle complexité, il devient clair que seule une démarche visant la cohérence du projet dans son ensemble, et non dans ses détails, est en mesure d'aider ses managers à passer avec succès les phases du projet lui-même. Alors, comme dans le cas d'une logique de management de projet[22], la définition des enjeux, qui justifie le recours aux partenariats, constituerait, la première phase à réaliser par les managers, pour surmonter les défis relatifs aux menaces liés à chaque projet s'axant sur un contrat PPP[23]. En d'autres termes, le volet gestionnaire d'un partenariat, encore moins développé que les volets juridiques, idéologiques et économiques, admet la complexité théorique et opérationnelle des PPP[24] cependant ne s'abstient pas de la conceptualiser.

En se basant sur une approche conceptuelle et une démarche méthodologique par projet, Lise Préfontaine, Dorra Skander et Valéry Ramonjavelo[25] prouvent que, au-delà des différences institutionnelles, techniques et contractuelles qui marquent les partenariats, « c'est la capacité partenariale qui contribue le plus au succès du projet »[26]. Cette faculté partenariale, les auteurs l'illustrent par une trilogie formée de « la confiance, la

[19] F. Marty. Les partenariats public-privé en matière de recherche-développement : Une analyse comparée. France, Royaume-Uni et Etats-Unis. Working Papers halshs-00010370, HAL. 2006. P : 8

[20] Y. Doz. The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances : Initial Conditions or Learning Processes? , Strategic Management Journal, Vol 17. P :74

[21] Aubert B. et Patry M.. Les partenariats public-privé : une option à découvrir, Rapport Bourgogne, CIRANO. 2004. P : 24

[22] Pinto J. et Slevin D.. Critical success factors across the project life cycle. Project Management Journal, 1988, vol. 19 (3). P : 172

[23] N. Belhocine, J. Facal, et B. Mazouz « Les partenariats public-privé : une forme de coordination de l'intervention publique à maîtriser par les gestionnaires d'aujourd'hui», Télescope, 2005, vol. 12, no 1,

[24] Boase J.. « Beyond government ? The appeal of public-private partnerships », Canadian Public Administration, 2000, 43 (1), p : 77

[25] L. Préfontaine, D. Skander, V. Ramonjavelo. La capacité partenariale, pilier de la réussite d'un partenariat public-privé. École nationale d'administration. Revue française d'administration publique ». 2009/2 n° 130

[26] Ibid. P : 323

communication et la coordination qui prévalent entre partenaires »[27]. Elle découle d'une réalisation finalisée des aptitudes relationnelles et interpersonnelles des partenaires engagés dans chaque projet de partenariat. De ce fait et de façon transversale, cette analyse approuve l'hypothèse suivant laquelle un des grands défis que doivent surmonter les managers de partenariats est celui d'aboutir à la mise en place d'«une équipe qui reflète et respecte les deux réalités organisationnelles (publique et privée) et qui arrive à mettre en valeur les forces de chacune des parties en vue d'atteindre les objectifs communs du projet et de créer une synergie entre les acteurs»[28]. Cette conclusion met le point sur l'ampleur des capacités techniques et gestionnaires caractéristiques qu'exige chaque PPP.

Par ailleurs, Taïeb Hafsi, se focalise sur l'exigence de prendre en compte non seulement les options relatives au cadre de management, les managers et les entités organisationnelles propres à chaque partenariat, mais aussi sur la qualité de la gestion requise pour administrer convenablement tous les PPP, d'où les réflexions de ce chercheur sur le métamanagement des PPP. Vu le caractère innovant des PPP, surtout au niveau organisationnel, et les soubassements institutionnels, politico-administratifs de l'État, le métamanagement est censé, s'il doit y avoir «une certaine unité de penser et d'agir»[29], de concevoir des structures de gouvernance et d'autres de support qui stimulent « le travail continuel d'ajustement par approximations successives »[30]. Cela devrait porter tant sur l'établissement des cadres de management partenarial, le choix des partenaires, les démarches et processus d'évaluation des managers que la gestion des apprentissages transversaux mit en œuvre dans le cadre des projets d'envergure réalisés par l'intermédiaire de PPP. Sur ce point, Hafsi précise que « même si le plus grand mérite du PPP est de libérer l'État de la nécessité de développer ou (de) gérer lui-même des activités de production ou de service, cette libération n'est pas totale. Elle ne peut être que partielle. Elle oblige l'État à adopter un mode de gestion nouveau et dynamique, un peu comme le ferait une grande entreprise diversifiée qui, à l'image d'une entreprise comme General Electric [voudrait] garder une certaine unité de penser et d'agir»[31].

Dans un autre registre, David Giauque voit que la réussite d'un partenariat public-privé dépendrait particulièrement des facteurs institutionnels et institutionnalisant, comme le «symbolisme, les valeurs, les normes et les codes dans les organisations [...] [parce qu'ils sont source de] légitimité»[32]. En s'appuyant sur la conclusion à laquelle a abouti cet auteur, il est possible d'assister, dans les années à venir, à l'essor d'une approche institutionnelle dialectique des partenariats plus florissante en réflexions et plus organisée. Cette approche situera les contributions des uns et des autres en termes de manière d'exécuter et manière de penser les partenariats. D'une part, à force de découvrir et d'expérimenter, les spécialistes en sciences de management public seront conduits à mettre en œuvre des savoirs plus développés sur le caractère distinctif, créatif et hybride des cadres de management, processus, tactiques, structures et outils que les PPP bien réfléchis requièrent. D'autre part, des études en matière de gouvernance publique menées en Europe poursuivront l'alimentation des analyses sur les fondements idéologiques, sociopolitiques et juridico-administratifs de tout mode d'association entre le public et le privé.

En définitive, les législations sont certainement indispensables à la gestion des PPP, toutefois, elles sont insuffisantes pour leur administration, surtout en ce qui concerne la combinaison réfléchie des moyens et ressources destinés à la réalisation de buts relevant de l'intérêt général. Dans ce sens, les PPP s'articulent autour d'une vision gestionnaire. Cette dernière repose essentiellement sur l'administration des enjeux, des défis et des menaces liés aux récents changements de l'action publique que sur les agencements juridico-administratifs qui balisent leur réalisation.

2. Lecture sur la dimension innovante du PPP en matière de recherche scientifique au Maroc

Le champ des PPP au Maroc couvre plusieurs branches d'activité : gestion déléguée de l'adduction en eau potable, électricité et la gestion des déchets urbains ; mise en place de grands projets structurants du pays

[27] Ibid. P : 323
[28] Ibid. P : 334
[29] Taïeb Hafsi. Op Cit. P :348
[30] Ibid. P : 348
[31]Ibid. P : 348
[32] D. Giauque. Les difficultés de gestion des partenariats public-privé en Europe. Pour une lecture « institutionnelle ». École nationale d'administration | « Revue française d'administration publique ». 2009/2 n° 130. P :394

(Port Tanger-Med, autoroutes, LGV Maroc, stations baleinières, etc.), et d'autres secteurs. Concernant le domaine de la recherche scientifique, depuis quelques années, de nombreux instruments et structures ont été créés pour encourager les partenariats public-privé dans la recherche. Ces mécanismes correspondent à la fois à un besoin économique et à un questionnement académique. Ils entendent l'élaboration de programmes d'étude, l'essor des inventions, ainsi que l'éruption des innovations.

2.1. Le cadre juridique du PPP au Maroc

Au Maroc, il existe plusieurs modèles de partenariat à caractère contractuel et institutionnel, et leur cadrage juridique permet de déterminer le champ d'action des parties prenantes et de sécuriser leurs rapports contractuels. Le processus d'officialisation des PPP a débuté par l'adoption de la loi relative à la gestion déléguée des services publics, et il s'est poursuivi avec l'intégration des contrats de partenariat public-privé dans la législation nationale.

En 2015, le Maroc s'est doté d'une loi régissant les PPP. Il s'agit de la loi 86-12 qui définit le partenariat public-privé comme un contrat de longue durée, à travers lequel la personne publique (l'État, les établissements publics, les entreprises publiques) confie à un partenaire privé la responsabilité de mettre en œuvre une mission globale de conception, de construction, de financement de tout ou partie, de maintenance ou de réhabilitation et d'exploitation d'un ouvrage ou infrastructure indispensable à la prestation d'un service public. Ce nouveau cadre juridique devrait permettre d'organiser cette pratique, en sécurisant les intérêts des citoyens, de l'économie nationale et l'essor des sociétés privées marocaines et veiller à ce que l'État demeure le seul et l'ultime responsable de l'accès et de la performance des services publics.

Le but déclaré de cette loi est de consolider la prestation des services et infrastructures administratifs et socioéconomiques, qui est sur la même longueur d'onde avec les contraintes des finances publiques, de l'augmentation des besoins et des exigences de développement territorial, profiter du potentiel d'innovation et de financement du tissu privé afin de mettre en œuvre des projets publics, promouvoir une nouvelle culture de l'administration de la commande publique s'axant sur l'estimation préalable des besoins, l'étude des performances, le contrôle des coûts et la supervision des réalisations et assurer la disponibilité, l'effectivité et la qualité des services et leurs paiements selon des critères de performance. De ce fait, cette nouvelle législation consolidée par la publication d'un décret de son application n° 2-15-45 du 13 mai 2015 a accordé la priorité au renforcement des instruments de gouvernance permettant une régulation et un contrôle pendant toutes les étapes du projet de sa conception à son exécution.

En plus de ça, le projet de loi n°46-18 complétant et modifiant la loi n°86-12 a pour objet principal de garantir la simplicité et la souplesse du processus de conclusion des PPP. Outre, la mise en application de l'arsenal juridique sur le plan opérationnel, les amendements apportés ambitionnent, en réalité, d'alléger de plus les procédures en application liées aux PPP et d'affermir les performances des secteurs public et privé. Ce Projet de loi a apporté un certain nombre d'amendements, dont l'extension du champ d'application aux autres personnes publiques, notamment les collectivités territoriales et les personnes morales de droit public émanant de ces entités. Le projet de loi a prévu aussi la mise en place d'une gouvernance ajustée aux singularités régionales et locales ainsi qu'une Commission nationale de Partenariat Public-Privé auprès du Chef du Gouvernement. Les amendements figurant dans ledit projet portent aussi sur la simplification du processus de l'offre spontanée et l'éclaircissement des conditions de recours à la procédure négociée ainsi que l'harmonisation des dispositions de la loi avec celles des législations sectorielles qui prévoient le recours à ce type de partenariats.

Ce qui précède montre que le Maroc a fait ses preuves dans le champ des projets en concession dans lesquels les menaces relatives à l'utilisation ou à la demande sont assumées par le partenaire privé. Les PPP bénéficient de ces antécédents et permettent de garder l'intérêt des investisseurs locaux et internationaux. Avec une structure centrale en charge des PPP et un arsenal juridique en la matière, l'Etat a adopté une stratégie plus unifiée sur les plans politique et institutionnel permettant d'instaurer un environnement propice au développement des contrats PPP.

2.2. L'intégration du PPP dans le champ de la recherche scientifique

Le domaine de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique s'est aussi inscrit dans cette perspective partenariale en s'impliquant dans plusieurs partenariats prometteurs avec le tissu privé que nous allons détailler dans les développements qui suivent.
Au Maroc, dès l'adoption de la Charte nationale d'Éducation et de Formation en 1999, une prise de conscience grandissante du caractère stratégique de l'innovation, au croisement de la politique de soutien à la recherche et de la politique industrielle, a amené le gouvernement à élaborer un ensemble de mesures visant à consolider la mise en relief de la recherche publique et les transferts de savoir entre la sphère universitaire et le secteur industriel. L'un des aspects de cette dynamique fut la convergence entre les programmes de recherche et la stratégie industrielle dans le cadre du Système National d'Innovation et de Recherche (SNIR).

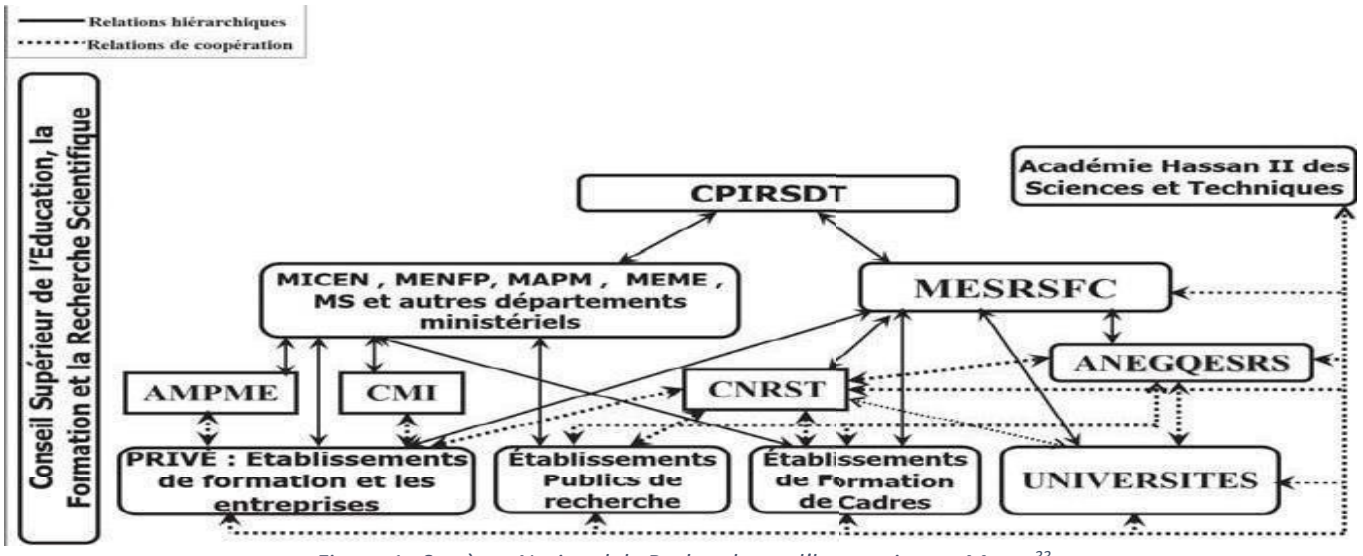


Figure 1 : Système National de Recherche et d'Innovation au Maroc[33].

CPIRSDT : Comité permanent interministériel de la Recherche scientifique et du Développement technologique
MESRSFC : Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche scientifique et de la Formation des Cadres
AMPME : Agence Marocaine de la Petite et Moyenne Entreprise (devenue très récemment Maroc PME)
CMI : Centre Marocain de l'Innovation (qui a intégré tout récemment Maroc PME)
CNRST : Centre National pour la Recherche scientifique et Technique
ANEGQESRS : Agence Nationale de l'Evaluation et de Garantie de la Qualité de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche scientifique
Le SNIR étant conçu et les organismes de pilotage fixés ont permis le dépassement d'un constat caractérisé par des initiatives isolées soldées par de faibles performances dans le domaine de recherche et de l'innovation. Nonobstant, il a fallu que l'Etat et les sociétés privées optent pour une approche globale d'innovation et de la mettre en œuvre ensemble. Cette convergence s'est consolidée de plus à haut niveau de l'Etat dans le cadre de la gouvernance du partenariat public-privé en matière de recherche et développement. Le point de départ de la matérialisation opérationnelle du de ce PPP fut le programme de «Valorisation de la Recherche auprès de l'Industrie et Mise à Niveau de l'Entreprise Marocaine» en 2002. Ce programme a occasionné la création de 4 structures principales de rapprochement : Institut Marocain pour l'Information scientifique et Technique (IMIST), Réseau de Diffusion technologique (RDT), Réseau de génie industriel (RGI) et Réseau Maroc d'Incubation et Essaimage (RMIE)[34].

[33] J.Gaillard et H. Bouabid. La recherche scientifique au Maroc et son internationalisation. Editions Universitaires Européennes. 2017. P : 35.
[34] H. Attouch. Partenariat public-privé d'innovation : cas des plates-formes innovantes au Maroc. In : Revue d'Etudes en Management et Finance d'Organisation. N°1 Mars 2016. P : 4

En outre, entre 2004 et 2006, les autorités gouvernementales ont élaboré une série de stratégies et programmes dans certains domaines qui convergent vers la question de l'innovation. Nous mentionnons, à titre d'illustration, la stratégie nationale pour le développement de la recherche scientifique et technique à l'horizon 2025 et ces plans d'action (2006-2010 et le plan d'urgence 2009-2012), et le plan Maroc Numérique 2013.

Parmi les buts de la stratégie nationale pour le développement de la recherche scientifique et technique à l'horizon 2025, l'amélioration des infrastructures académiques, de R-D-I : Plates-formes technologiques, structures de mise en valeur, veille scientifique et technologique, parcs scientifiques, centres de Recherche et Développement, incubateurs/interfaces, prototypage, pôles technologiques. Cette politique vise à apporter des solutions novatrices et à entreprendre de nouvelles initiatives permettant de stimuler une dynamique partenariale en accroissant le recours aux contrats de nouvelle génération entre l'autorité gouvernementale chargée de la recherche scientifique et les acteurs privés. En 2007, le département de tutelle a élaboré, en partenariat avec le ministère chargé du commerce et de l'industrie, le Programme d'Appui à l'Innovation et au Développement technologique (PAIDT). Dans ce programme, de nouvelles structures sont devenues des intervenants particulièrement le CNRST et l'Association RD Maroc. Ajoutons à cela le fait que le MESRSFC a institué une Division de Partenariat Public-Privé (DPPP) rattachée à la Direction de la Coopération et du partenariat (DCP) qui fait office également d'une Unité PPP spécialisée et ce, conformément aux recommandations de l'Organisation de la Coopération et du Développement Economique sur les principes applicables à la gouvernance des PPP[35].

Par ailleurs, le plan Maroc Numéric 2013 avait parmi ses buts, la création d'une structure à gouvernance mixte rassemblant différents intervenants : État, grandes entreprises, PME, opérateurs de l'enseignement et de la recherche, avec pour but ultime de développer des projets créatifs et à forte valeur ajoutée dans 4 niches d'excellence identifiées : les services mobiles; les services monétiques ; gestion des droits numériques ; sécurité; le web design / infographie / multimédia et les progiciels développés localement pour les besoins des personnes publiques et des sociétés privées.

Sur le plan législatif, le Maroc se dirige vers la matérialisation des dispositions de la loi-cadre de l'éducation et de la formation en matière de promotion de la recherche scientifique. Ce projet de loi-cadre prévoit le développement du PPP en matière de recherche scientifique. Ladite loi envisage la mobilisation des moyens financiers indispensables en faveur du Fonds national de soutien à la recherche scientifique et au développement technologique (article 49) pour rattraper le retard pris en matière d'équipement et exécuter les programmes et projets de recherche scientifique suivant les priorités définies par la stratégie du secteur.

Ainsi, nous retenons que la promotion des PPP dans le secteur de la recherche scientifique prend une importance majeure dans la stratégie d'innovation du gouvernement marocain. Cette stratégie ambitionne de renforcer les rapports entre l'université et son milieu socio-économique et à fournir des conditions adéquates pour l'émergence d'un lien durable et profitable dans les deux sens entre le champ universitaire et le monde des affaires, qui tend aussi à favoriser un partenariat gagnant-gagnant en mesure d'engendrer des synergies en matière d'innovation et de génération de valeur ajoutée ainsi que de créer des débouchés et des compétences créatives.

2.3. Regards sur les réalisations en matière de PPP dans le secteur de la recherche scientifique

Compte tenu des enjeux stratégiques de l'université marocaine et vu la sensibilité et de l'ampleur de ses missions dans l'assurance d'un développement socio-économique et humain intégré, stable et soutenable par le biais de la formation, l'enseignement et la recherche, le département de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche scientifique a contribué à la mise en place, jusqu'à l'année 2017, de sept universités et établissements dans le cadre de PPP. Il s'agit surtout de : l'Université Internationale de Rabat, l'Université Mohammed VI des Sciences de la Santé, l'Université Internationale Abulcasis des Sciences de la Santé, l'Université Mohammed VI Polytechnique de Benguerir, l'École Centrale de Casablanca, l'École d'Architecture de Casablanca, l'Université euro-méditerranéenne de Fès.

Eu égard à la réglementation de certains champs disciplinaires d'enseignement supérieur comme la médecine, la pharmacie ou l'architecture ainsi que la rigidité qui marque la gestion des diplômes nationaux,

[37] Ibid. P : 144

les PPP peuvent générer ou fournir les conditions d'émergence de processus ou de produits créatifs. À titre d'illustration, le partenariat conclu entre l'Etat et la Fondation Cheikh Khalifa Ibn Zaid pour l'institution de l'Université Mohammed VI des Sciences de la Santé qui peut participer à l'affermissement de l'offre de formation dans le secteur médical tout en permettant au ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique et au ministère de la Santé d'assurer le contrôle et la tutelle pédagogique sur les diverses filières accréditées. De plus, les opérateurs privés auront davantage de souplesse pour avoir recours à plusieurs types de systèmes de production et de financement pour la réalisation de leurs programmes de formations[36].

Ainsi, ce qui rend l'expérience des PPP dans l'enseignement supérieur intéressant à analyser c'est la libéralisation de la production des connaissances et le recours au financement extérieur pour assurer des missions de service public ainsi que la distribution des responsabilités qui reste équitable. Les cahiers de normes pédagogiques nationales, les programmes, les modalités d'appréciation des savoirs et les conditions d'équivalence des diplômes sont définis conjointement par l'Etat et les partenaires dans les contrats de PPP. Cependant, la structuration et l'appui des missions, les moyens de financement et les buts scientifiques et pédagogiques incombent aux partenaires et aux clients internes et externes de l'établissement objet de partenariat. L'aspect économique est aussi présent dans ce nouveau modèle de gouvernance : l'ouverture du domaine de l'enseignement supérieur aux ONG et aux opérateurs privés dans le cadre des PPP permettra d'accélérer la croissance économique à travers l'établissement de « cités universitaires » et l'attraction des étudiants des pays voisins pour profiter d'un programme d'enseignement prestigieux avec des frais raisonnables[37].

Prenons comme exemple le cas de l'Université Internationale de Rabat qui représente le premier projet pilote de PPP dans le secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique. Cet établissement d'enseignement supérieur est le résultat d'un partenariat entre l'Etat d'un côté et un ensemble d'opérateurs économiques et institutionnels de l'autre. En ce qui a trait à la contribution de cette université à la promotion de l'innovation scientifique, nous pouvons relever qu'entre les années 2010 et 2018, l'UIR a enregistré 243 brevets dans les secteurs des énergies renouvelables et sécurité routière, et s'en sert particulièrement pour la mise en œuvre de :Parabole thermo-solaire ; lampadaire solaire ; passage piéton à LED ; détecteur de freinage et alerte par GPS/Radio ; Smart Road Signs Tracking ; éolienne, domestique. Suivant l'analyse de Clarivate Analytics Company du groupe Web of Science, l'UIR a été reconnue comme étant une institution innovante. Et elle a été appréciée positivement par le rapport annuel "The Global Innovation Index 2014", en raison de sa participation au classement du Maroc dans l'indice mondial de l'innovation. Suivant cet Index mondial, publié en juillet 2014, le Maroc a gagné huit places par rapport à l'année précédente et occupe la 84e place sur la liste de 143 économies étudiées. De ce fait, l'UIR se considère comme leader sur le plan national en matière d'innovation scientifique. En outre, l'UIR a décroché la première place en Afrique en matière d'innovation, d'après une recherche de l'Office marocain de la propriété industrielle et commerciale. Cette recherche a été accomplie en se basant sur la base de données des brevets en ligne, Orbit, pour la période 2012-2017.

En réalité, l'analyse de l'impact des PPP en matière de recherche scientifique au Maroc dévoile l'existence de quelques entraves de nature méthodologique. Premièrement, le caractère lacunaire des données disponibles au niveau national limite la capacité à procéder à des évaluations fiables et objectives des dispositifs partenariaux. Deuxièmement, le manque enregistré au niveau des études portant sur la contribution des PPP au développement de la recherche scientifique, étant donné le jeune âge de ce mode de gestion au Maroc. Troisièmement, les mesures de collaboration et de délégation citées précédemment reflètent la difficulté à montrer ce qui émane de la recherche partenariale et de la recherche publique.

De toute façon, nous sommes d'avis qu'en termes de réalisation, les mesures mises en œuvre par les acteurs publics progressivement depuis les deux dernières décennies ont permis de constituer un véritable dispositif opérationnel qui peut servir de base à l'élaboration d'une recherche partenariale efficiente et rentable. Cela

[36] Arbaoui S. et Oubouali Y.. Les innovations dans la gouvernance publique au Maroc : cas des partenariats public-privé dans l'enseignement supérieur. Les innovations dans la gouvernance. In : Revue Internationale des Sciences de Gestion. N° 5. Octobre 2019. P : 143

[37] Ibid. P : 144

se traduit par trois aspects indissociables : la mise en place d'un arsenal juridique et institutionnel encadrant l'implémentation des PPP dans le domaine de la recherche scientifique ; la conception d'un certain nombre de plans ayant pour objet la promotion de la recherche partenariale et l'institution d'établissements de formation scientifiques et de centres de recherches reposant sur des mécanismes partenariaux.

2.4. Contraintes et perspectives relatives au développement des PPP en matière de recherche scientifique au Maroc

Divers indicateurs dévoilent que le Maroc n'est pas encore au niveau d'autres pays en matière de partenariat entre acteurs publics et privés favorisant l'essor de la recherche et de l'innovation scientifique. Citons à cet effet qu'au niveau du financement, la recherche scientifique au Maroc n'a jamais été vue comme un domaine privilégié. En certifie le budget qui lui est attribué : presque 0,8% du produit interne brut. Le financement des infrastructures et des programmes de recherche n'est pas encore à la hauteur des attentes. Autre indicateur, la contribution du tissu privé aux efforts d'amélioration de la recherche et du développement demeure très minime dans le Maroc. La recherche et développement n'est réalisé que par le tiers des sociétés privées. De grandes aspirations sont donc alimentées dans le domaine privé, dont les fonds ne financent que 22% des activités de recherche-innovation, tandis que ce taux dépasse les 80% dans les meilleurs systèmes de recherche et d'innovation sur le plan international. Le reste est en majorité financé par les pouvoirs publics aux environs de 73%. Dernier indicateur, le management administratif et financier des projets de recherche scientifique au Maroc est à vrai dire entièrement en déphasage avec la nature et les particularités des activités de recherche scientifique et d'innovation. Une inadaptation manifeste est observée entre, d'une part, les procédures administratives d'engagement des financements accordés à la recherche, et d'autre part, les réalités de la recherche scientifique, acculée à une réactivité et une compétitivité excessives. Cette situation engendre de lourdes retombées sur la production académique et innovante nationale et décourage les chercheurs[38].

D'ailleurs, différents facteurs peuvent paralyser et influencer négativement les rapports de nature partenariale. Un des obstacles majeurs, l'asymétrie de taille entre les partenaires. Cette dernière porte sur la taille des intervenants et leur degré d'expertise[39]. La littérature a étudié aussi les effets de l'asymétrie informationnelle[40] qui se dépeint par le lien où l'une des parties dispose d'une information vitale que l'autre ne possède pas. Dans cette situation, le détenteur de cette information peut intervenir dans son propre intérêt et non pour le bien du projet. Dans le cas où la distance est trop importante, l'intervenant le moins agissant perd son autonomie et un déséquilibre des forces et des avantages se produit au détriment de ce partenaire[41].

La différence de culture constitue également une des contraintes importantes empêchant le succès des PPP. À dire vrai, le public et le privé ont deux conceptions contradictoires et n'ont sûrement pas les mêmes buts de coopération. À ce titre, le concept de PPP nécessite une nouvelle culture propre à cette coopération, apte à faire cohabiter l'économie des services publics avec l'ouverture des solutions innovantes relevant de l'impérium du secteur privé[42]. Ce qui n'est pas toujours concevable, avec la complexité du type d'arrangement contractuel du fait de la nouveauté juridique que les PPP représentent[43].

Ce qu'il faut retenir ici, c'est que l'intégration des dispositifs du PPP dans le champ de l'innovation est un processus chronophage. Il existe certainement des potentialités de développement de partenariats public-privé en matière d'innovation scientifique. Le transfert de technologies ainsi que les partenariats entre les mondes industriels et universitaires devront rendre plus intelligible la recherche scientifique marocaine et la préparer à de nouveaux horizons. Pour ce faire et afin d'inciter les sociétés privées à coopérer avec les

---

[38] Crise sanitaire. La promotion de la recherche scientifique s'impose. In : LesEco.ma. 14/04/2020

39 K. R. Harrigan. Joint ventures and competitive strategy. In : Strategic Management Journal. Vol : 9. March/April 1988. P : 155

[40] F. Marty, A. Voisin et S. Trosa. Les partenariats public-privé, Edition La Découverte, Paris. 2006. P : 58

[41] C. Assens, J. Cherbib. L'alliance asymétrique : une stratégie durable ?, La revue des sciences de gestion, Vol 3. 2010. P : 113

[42] Renaud C.. Les partenariats public-privé : un héritage positif pour les générations futures, Mémoire pour le master Management du secteur public : collectivités et partenaires, Université Lumière Lyon 2. 2007. P : 75

[43] S. Saussier, P. Tra Tran. L'efficacité des contrats de partenariat en France : une pre-mière évaluation quantitative, Revue d'économie industrielle. 2012. P : 83

établissements d'enseignement supérieur où la recherche est mise en œuvre et créer les conditions essentielles à un essor intense des études innovantes, il y a lieu de :

- Parachever l'arsenal juridique et institutionnel relatif aux PPP liés à la recherche scientifique et accélérer le processus de mise en application des lois régissant non seulement le secteur de l'innovation en général, mais également les questions portant explicitement sur les PPP ;
- Soutenir la mobilité des chercheurs entre l'université et l'entreprise grâce à la consolidation des partenariats, qui sensibiliseront l'entreprise à l'ampleur de l'innovation pour son propre essor ;
- Favoriser les projets de partenariat entre l'université et l'entreprise dans les appels d'offres lancés dans le cadre de l'encouragement de la recherche-développement, et favoriser au niveau fiscal les sociétés qui incluent dans leurs options stratégiques les questions de l'innovation et qui y investissent ;
- Veiller à ce que les programmes de recherche et d'innovation portent sur les options stratégiques en matière de développement économique et accompagnent ainsi les grands projets de développement national ;
- Renforcer le fonds de capital-risque pour appuyer l'innovation scientifique et consolider les incitations fiscales, de type crédit-recherche afin d'encourager les entreprises à investir dans la recherche ;
- Structurer et redynamiser les incubateurs et les startups innovantes déjà existants, les associer aux centres d'études doctorales, et leur attribuer des ressources suffisantes pour prendre part à l'effort national d'innovation et de mise en relief de la recherche.

Conclusion

En guise de conclusion, nous tenons à signaler que les PPP permettent de surpasser les freins organisationnels entre le secteur public et le secteur privé ainsi que de répartir les missions de production des services publics en éliminant le monopole étatique sur le domaine de l'enseignement supérieur et de la recherche. Les contrats avec les acteurs économiques privés transforment la prestation des services d'enseignement, de formation et de recherche d'une bureaucratie publique à un réseau communautaire de partenaires émanant des sphères privées et publiques permettant un affermissement de l'offre de formation, une différenciation des modèles universitaires et des sources de financement des recherches innovantes. Dans cette perspective, l'établissement universitaire arrête d'être le centre du changement et sa réussite future dépend d'une performance intraorganisationnelle qui prend en considération d'un système de production dépassant les contours de l'université et associant tous les partenaires. L'intérêt général n'est plus vu comme la responsabilité des seules instances gouvernementales, mais il est transformé par les PPP en un problème à régler par un système de production plus étendu qui s'étale au-delà des ressources directement maîtrisables par les structures de régulation.

Avec l'essor des PPP, l'investissement dans le champ de la recherche scientifique, se progressera, ce qui dynamise le domaine et le rend plus attractif au niveau mondial, réduit le taux de chômage, sans oublier l'effet positif de la mise en œuvre d'innovations sur les marchés. Conscients de ce constat, les pouvoirs publics ont multiplié pendant les dernières années une panoplie de mesures pour les développer. Au regard des premiers résultats, la structuration prend déjà forme tandis que les accomplissements appréciés par divers indicateurs dévoilent qu'il faudra renforcer les efforts pour réaliser les buts fixés dans les délais prévus et contribuer ainsi au développement d'une économie de connaissance capable d'instaurer un modèle de développement viable et performant.

Bibliographie

Lam. and. B.-A. Lundvall. The Learning organisation and national systems of competence building and innovation', in B.-Å. Lundvall, E. Lorenz, How. Europe's Economies Learn: Coordinating Competing Models, Oxford University Press. 2007. B. Aubert et M. Patry. Les partenariats public-privé : une option à découvrir, Rapport Bourgogne, CIRANO. 2004.

B.-Å. Lundvall and R. Lema., Growth and structural change in Africa: development strategies for the learning economy, African Journal of Science, Technology, Innovation and Development, 6:5. 2014

C. Assens, J. Cherbib. L'alliance asymétrique : une stratégie durable ? La revue des sciences de gestion, Vol 3. 2010.

C. Renaud. Les partenariats public-privé : un héritage positif pour les générations futures, Mémoire pour le

master Management du secteur public : collectivités et partenaires, Université Lumière Lyon 2. 2007.
Crise sanitaire. La promotion de la recherche scientifique s'impose. In : LesEco.ma. 14/04/2020
D. Giauque. Les difficultés de gestion des partenariats public-privé en Europe. Pour une lecture « institutionnelle ». École nationale d'administration | « Revue française d'administration publique ». 2009/2 n° 130
F. Marty, A. Voisin et S. Trosa. Les partenariats public-privé, Édition La Découverte, Paris. 2006.
F. Marty. Les partenariats public-privé en matière de recherche-développement : Une analyse comparée. France – Royaume-Uni – États-Unis. Working Papers halshs-00010370, HAL. 2006.
H. ATTOUCH. Partenariat public-privé d'innovation : cas des plates-formes innovantes au Maroc. In : Revue d'Études en Management et Finance d'Organisation. N°1 Mars 2016.
J. Eduardo Cassiolato, M. Pessoa De Matos et H. M. Martins Lastres. Innovation systems and development", in D. M. Malone, R. Kanbur, R. Medhora, B. Currie-Alder, International Development, Oxford University Press. 2014,
J.Serris et B.Legait. Quelle place pour le partenariat de recherche public-privé en France. Annales des Mines. Réalités industrielles. 2014/1. Février 2014.
J. Boase. « Beyond government ? The appeal of public-private partnerships », Canadian Public Administration, 2000, 43 (1),
J. Gaillard et H. Bouabid. La recherche scientifique au Maroc et son internationalisation. Éditions Universitaires européennes. 2017.
J. Pinto et D. Slevin. Critical success factors across the project life cycle. Project Management Journal, 1988, vol. 19 (3).
K. R. Harrigan. Joint ventures and competitive strategy. In : Strategic Management Journal. Vol : 9. March/April 1988.
L. Préfontaine, D. Skander, V. Ramonjavelo. La capacité partenariale, pilier de la réussite d'un partenariat public-privé. École nationale d'administration. Revue française d'administration publique ». 2009/2 n° 130.
M.Ben Amara, et S.Slama. L'innovation au service du développement durable : Exploiter les atouts des normes internationales « Cas des entreprises algériennes ». In : Revues EcoNature. N 01 /2015. M.-
C. Damave. Fédérer les acteurs de l'innovation avec des partenariats public-privé. agr'idées. 3 avril 2017.
N. Belhocine, J. Facal, et B. Mazouz « Les partenariats public-privé : une forme de coordination de l'intervention publique à maîtriser par les gestionnaires d'aujourd'hui», Télescope, 2005, vol. 12, no 1,
N. Maatala, M. Benabdellah, P. Lebailly. Les Partenariats Public-Privé: Fondement théorique et analyse économique. In : Revue Marocaine des Sciences Agronomiques et Vétérinaires. Volume : 5. Mai 2017
N. Smith. Appraisal, Risk and Uncertainty. Thomas Telford, London. 2003. In : Eanton D. and Rifat A.. (2009), Innovation in PPP, in : A. Akintoye, M. Beck. Policy, Finance et Management for Public-private Partnerships. Oxford ; Ames, lowa : Wiley-Blackwell.
S. Arbaoui et Y. Oubouali. Les innovations dans la gouvernance publique au Maroc : cas des partenariats public-privé dans l'enseignement supérieur. Les innovations dans la gouvernance. In : Revue Internationale des Sciences de Gestion. N° 5. Octobre 2019.
S. Saussier, P. Tra Tran. L'efficacité des contrats de partenariat en France : une première évaluation quantitative, Revue d'économie industrielle. 2012.
T. Hafsi. Partenariats public-privé et management de la complexité : les nouveaux défis de l'Etat, Revue française d'administration publique, 2009/2 (n° 130).
V. Casadella, L., Zeting; D.Uzunidis,. Innovation Capabilities and Economic Development in Open Economies. Wiley-ISTE. 2015.
V. Casadella, L. Temple. Politiques d'innovation pour le développement des économies du Sud : regards croisés Sénégal/Cameroun. Forum de l'Innovation. 7, Paris, France, 9 Juin 2016/11 Juin 2016.
Y. Doz. The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances : Initial Conditions or Learning Processes? , Strategic Management Journal, Vol 17.

Le marketing entrepreneurial : le chaînon manquant dans les programmes universitaires marocains

Par :

ALLAM Sarah, Doctorante à l'E.N.C.G.K., Université Ibn Tofail
E-mail : Sarah.allam@uit.ac.ma

Pr. AMMI Anouar, E.N.C.G.K., Université Ibn Tofail
E-mail : Anouar.ammi@uit.ac.ma

ZOUAI Zineb, Doctorante à l'E.N.C.G.K., Université Ibn Tofail

Résumé : À l'ère des crises pandémiques, de l'automatisation et de l'intelligence artificielle, le besoin d'un entrepreneuriat solide pour la création d'emplois s'est considérablement accru, en particulier dans les pays en développement comme le Maroc. Pour le déploiement de l'esprit d'entreprise ces dernières années, les universités ont reconnu leur rôle en fournissant une éducation plus adaptée. Néanmoins, vu qu'il est toujours en phase d'émergence, l'enseignement de l'entrepreneuriat dans les universités suit des approches pédagogiques inadéquates aux besoins du marché. Les lauréats manquent de nombreux types de compétences. L'une de ces compétences clés est le marketing entrepreneurial (ME), un défi dominant pour les entrepreneurs pour la survie et la croissance de leurs business. Le marketing entrepreneurial est le chaînon manquant des programmes d'études universitaires. Le marketing classique n'est plus aussi efficace pour permettre aux entreprises de survivre dans un contexte hautement compétitif. Pour faire face à l'imprévisibilité du marché, elles doivent faire preuve de plus d'esprit d'entreprise dans leur marketing et vice-versa. Ainsi, cette communication présente une revue de littérature sur l'enseignement du marketing entrepreneurial, identifie ses lacunes majeures, mais spécifiques et souligne que le manque de compétence en matière de marketing entrepreneurial est l'une des principales causes de l'échec entrepreneurial au Maroc.
Mots-clés : Marketing entrepreneurial, enseignement du marketing entrepreneurial, échec entrepreneurial, gap, théorie-pratique.

Introduction et cadre de la recherche

Le rapport de 2019 du « Genome startup » montre que 9 nouvelles entreprises sur 10 échouent. Aux États-Unis, 66 % des nouvelles PMEs ne survivent pas plus de cinq à dix ans (SBA ,2019). Et en Afrique du Sud, Adeniran et Johnston (2012) ont estimé que le taux d'échec des PMEs se situe entre 70% et 80 %. Un maillon de la chaine demeure manquant. Et l'absence d'une discipline aussi importante que le Marketing entrepreneurial dans les programmes universitaires semble en être la raison. En effet, l'un des aspects majeurs qui menacent la survie et la croissance des entreprises, spécifiquement les PMEs, est la non-cohérence entre les modules enseignés et les besoins réels du marché. Ce débat trouve sa légitimité dans le modèle de la triple hélice, industrie-université-administration publique, d'Etzkowitz, 1998.

Dans le modèle de la triple hélice, les universités, l'industrie et le secteur public collaborent étroitement à la création et au transfert de connaissances vers la sphère productive. Les employés dotés d'un savoir hautement compétitif, acquis dans les universités auprès des entrepreneurs académiques qui entretiennent des liens étroits avec l'industrie (Etzkowitz, 1998) sont censés posséder l'ensemble des compétences essentielles pour l'industrie et réussir à trouver ainsi des emplois adéquats (Kucel et al., 2016) . Les entrepreneurs diplômés devraient être à l'écoute active du marché, attentifs aux opportunités, et capables de les utiliser de manière plus créative. Nonobstant, la pratique ne semble pas pleinement concorder avec les postulats de ce modèle (Quintini, 2011), les entrepreneurs diplômés en témoignent. Le Marketing enseigné dans les programmes universitaires n'est plus suffisant pour vendre son profil et son projet. Les porteurs de projet diplômés galèrent en transposant ce qu'ils ont étudié durant leur cursus scolaire sur le

terrain. Les inadéquations apparaissent et les gaps entre la théorie et la pratique éclosent. Malgré tous les efforts des parties prenantes, l'échec est plus dominant que la réussite. Des questions fleurissent de ce postulat, que faut-il ajouter au Marketing pour qu'il soit adapté à l'entrepreneuriat ? Quels sont les gaps à combler et quel Marketing à enseigner ?
L'objectif de cette communication est de présenter de près la revue de littérature de l'enseignement du marketing entrepreneurial, identifier ces lacunes majeures et souligner que l'absence de cette discipline dans les programmes universitaires est l'une des principales causes d'échec entrepreneurial, spécifiquement au Maroc.

1. Le marketing entrepreneurial : Trois décennies de recherche

La recherche sur le marketing entrepreneurial a environ 30 ans. Au cours de cette période, la recherche a suivi de nombreuses trajectoires. Ainsi, L'importance des entrepreneurs et de l'esprit marketing et entrepreneurial est largement reconnue. L'entrepreneur est devenu un héros en période de récession. Et la capacité à créer, et souvent aussi à merkatiser, une entreprise dans un environnement ardu est assez considérable pour tout l'écosystème. Il est donc nécessaire de relire de près les études scientifiques menées dans ce domaine et les lier avec les disciplines universitaires connexes telles que l'enseignement.

1.1. Evolution et positionnement conceptuel

Les trois dernières décennies sont marquées par l'expansion des entreprises entrepreneuriales. Les chercheurs et les praticiens du marketing ont remarqué que la façon dont ces entreprises merkatisent leurs business est pratiquement différente de la façon dont laquelle les grandes entreprises procèdent. Ce constat pousse à se poser une question inspirante de nouvelles discussions et ouvrante de nouvelles voies de recherches : Comment le marketing peut être entrepreneurial ?(Morrish, 2011).
Ainsi, le terme "marketing entrepreneurial" a vu le jour à l'aube des années 80 lors d'une conférence à l'université Illinois à Chicago. Le concept a été soutenu par l'AMA (American marketing association) et l'ICSB (International Council for small Business), deux des pionnières associations académiques et professionnelles (Ionita, 2012) . À cette occasion, les jalons des recherches en Marketing entrepreneurial ont été posés, et depuis, les deux associations sponsorisent un symposium annuel dédié à l'interface marketing /entrepreneuriat. Cet événement a donné naissance à l'EM SIG (The Marketing and Entrepreneurship Special Interest Group) qui facilite les recherches dans ce nouveau domaine et défend la complémentarité entre le Marketing et l'entrepreneuriat à aider les entreprises à faire face aux changements, identifier et saisir les opportunités et développer leurs compétences novatrices à fin d'acquérir un avantage concurrentiel.
Aujourd'hui, le marketing entrepreneurial est l'un des domaines d'étude qui connaissent une croissance exponentielle dans le monde académique (Ramos, 2016). Son évolution a passé par plusieurs étapes, et s'est étendue en dehors de la sphère anglo-américaine. Les recherches en Marketing entrepreneurial se sont répandues en Europe en 1990, en 1995 l'académie du Marketing a organisé le premier symposium y concernant, et en 1999 le premier journal de la recherche en Marketing et entrepreneuriat s'est lancé (Ionita, 2012). Par la suite, des chercheurs d'Australie, de Nouvelle-Zélande et d'Asie ont rejoint l'EM SIG, et des concepts connexes ont intégré les éléments constitutifs de la théorie de ce domaine. Depuis lors, le marketing entrepreneurial fait partie du courant dominant de la littérature sur l'entrepreneuriat et sur le marketing en même temps. Les uns le considèrent comme une discipline entière et d'autres le prennent comme une interface regroupant les points en commun entre les deux domaines.
L'évolution de la conception du marketing entrepreneurial dans la littérature crée le débat : Est-ce que la communauté des chercheurs et les hommes de terrain doivent considérer le ME comme une simple frontière, une mutation dans le temps du Marketing et/ou d'entrepreneuriat ou c'est un nouveau-né indépendant avec sa propre identité. Les différentes manières de lire le Marketing et l'Entrepreneuriat ont créé de distinctes manières d'approcher l'interface entre les deux disciplines. Cette confusion a donné naissance à quatre perspectives (Gross, Carson&Jones,2014). La plus adaptée au contexte étudié est celle qui se concentre sur l'étude des " *concepts qui sont distincts de l'interface et qui évoluent à partir de la combinaison de l'entrepreneuriat et du marketing* " (Hansen et Eggers, 2010). Cette perspective s'intéresse à ce qui est unique à l'intégration du marketing et de l'entrepreneuriat. Ionita (2012) soutient ce courant et explique que

les opportunités peuvent émerger d'environnements commerciaux incertains, et les pratiques marketing sont déterminées par les moyens disponibles que les entrepreneurs peuvent exploiter en se basant sur la théorie de l'affectation.
Le développement de la théorie de l'affectation (Sarasvathy, 2001) a permis de mieux saisir les différences entre le Marketing classique et le Marketing entrepreneurial. Les processus d'affectation s'oppose au processus causal et expliquent le caractère unique du marketing entrepreneurial (Hills & Hultman, 2011) . Le processus causal se base sur l'idée que la fin conditionne les moyens ; le porteur de projet envisage méthodiquement un but et trouve des solutions pour y parvenir. Une intention d'entreprendre nait et on fouillera alors une idée. Or que le principe de l'affectation repose sur le principe de partir de ce qu'on connait et possède. La poursuite de l'opportunité s'accompagne de l'engagement de différentes parties prenantes qui se fait pas à pas et nécessite d'être ouvert sur l'environnement qui oriente l'entrepreneur. Dans l'approche classique, il y a le risque d'abandon ou de sentiment de ne pas pouvoir y arriver à chaque étape de validation et finalement de ne pas maîtriser le résultat à obtenir. Dans l'approche par l'affectation, on avance en faisant (Léger-Jarniou et al., 2016). Elle permet à l'entrepreneur de modifier ses objectifs et même de les façonner et de les construire au fil du temps, en utilisant les contingences qui se présentent. La logique des processus d'affectation se résume comme suit : dans la mesure où nous pouvons contrôler l'avenir, nous n'avons pas besoin de le prévoir. La logique classique des processus de causalité est: tant que nous pouvons prédire l'avenir, nous pouvons le contrôler (Hills & Hultman, 2011).
Au niveau tactique, le Marketing entrepreneurial s'inscrit dans une logique de méthodes interactives au lieu de s'appuyer sur des modèles classiques du marketing (Hisrich & Ramadani, 2017).Le Marketing entrepreneurial positionne la relation avec le client au cœur de ses intérêts principaux (Chen, 2019) .Les porteurs de projets établissent avec leurs clients un contact direct et personnel pour mieux identifier et coûter leurs besoins et mieux y répondre (Whalen et al., 2015).Ces interactions permettent , grâce aux activités de vente personnelle, d'augmenter les ventes, générer des références et soulever des objections et des recommandations pour les clients potentiels (Chen, 2019) .La customisation est aussi un ingrédient principal dans les méthodes du Marketing entrepreneurial.
En termes d'intelligence de marché, une différence entre le marketing entrepreneurial et le marketing classique apparait dans la manière dont les informations sont collectées. Le marketing classique se relie aux systèmes formalisés de recherche et de renseignement (Kotler et al., 2016). Alors que le marketing entrepreneurial inspire de choisir des méthodes informelles telles que le réseautage et l'observation personnelle (Resnick et al., 2016; Sarasvathy, 2009). Les supporteurs du Marketing entrepreneurial sont conscients de l'importance de surveiller l'environnement commercial. Le rejet des méthodes de recherche formelles est une conséquence logique du fait qu'elles ne croient pas en la capacité de prédire l'avenir Ionita (2012), mais de l'anticiper. En plus, l'interaction avec le marché extérieur aide à générer de nouvelles idées et créer des opportunités.
Pour plus de clarté, le tableau ci-dessous résume les principaux aspects de différences entre le marketing classique et le marketing entrepreneurial :

Aspect	Marketing classique	Marketing entrepreneurial
Orientation	Orientation client : une approche de marché réactive	Orientation entrepreneuriale guidée par l'innovation : une approche du marché proactive.
Stratégie	Approche descendante avec un processus de segmentation, ciblage et de positionnement. Utilisation efficace des ressources disponibles.	Approche ascendante avec un processus d'identification des opportunités, d'attraction des clients et d'expansion de la base de clients Utilisation créative et optimale des ressources.

Méthodes	Définir le marché en fonction du principe du marketing mix(4/7P). Promotion de masse. Le responsable du marketing est un constructeur de l'image de marque.	Le marketing relationnel. Le porteur de projet est le créateur de nouvelles catégories de produits et constructeur de l'histoire de la marque.
Intelligence du marché	Se baser sur des études de marché formelles. Le client est une source externe d'informations.	Recueillir des informations par le biais du réseau. Des alliances informelles Le client est une source principale active d'informations.
Processus	Processus causale	Processus d'affectation

Tableau 1 : Différence entre Marketing classique et Marketing entrepreneurial.

Source : Adapté de Stokes, D. (2000), "Putting Entrepreneurship into Marketing: The Process of Entrepreneurial Marketing", Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship.

1.2. Des adaptations nécessaires : les 4 P du Marketing entrepreneurial

Les éléments présentés dans la partie précédente sont utiles pour identifier et définir les entrepreneurs possédant l'esprit du Marketing entrepreneurial, mais pas assez suffisants pour les porteurs de projet souhaitant devenir plus entreprenant dans leurs pratiques marketing et commerciales. Les adaptations nécessaires à prendre en compte se résument spécialement dans le modèle des quatre P. Une relecture empirique et théorique sous une loupe entrepreneuriale que les entrepreneurs peuvent adopter en concevant leur business plan s'impose. Les éléments à ajuster devraient communément être intégrés dans les programmes universitaires, parce qu'un diplômé ne claquera pas le modèle des 4P conçu à la base pour les grandes entreprises sur son projet entrepreneurial ex nihilo.

Des chercheurs témoignent que " l'utilité des quatre P en tant que théorie générale est très discutable" et inefficace pour une entreprise entrepreneuriale en raison de sa nature innovante et de son besoin de flexibilité (Martin et al., 2009). Ces universitaires pensent que les entrepreneurs ont intérêt à adopter une approche entièrement nouvelle, innovante et non classique du marketing, attestant ainsi que la théorie classique du marketing ne répond pas aux exigences actuelles du marché (Martin et al., 2009) . En 2004, Zontanos et Anderson ont proposé un modèle qui s'écarte des quatre P conventionnels et avance un marketing mix entrepreneurial qui comprend : les pratiques, l'objectif (purpose), la personne et le processus. S'il ne fait aucun doute que les entrepreneurs doivent accorder plus d'importance à des facteurs tels que les relations avec les parties prenantes et la communication de l'objectif tel que les grandes entreprises, cette méthode ne prend pas en considération la nécessité des décisions qui constituent le fondement de toute théorie marketing. De plus, le modèle de Zontanos et Anderson (2004) semble être adapté qu'au petit projet ou PMEs or que le Marketing entrepreneurial est un savoir être et un savoir-faire capable de s'ajuster à tous les contextes commerciaux , indépendamment de la taille ou du niveau de maturité de l'entreprise.

La réaction scientifique des chercheurs à ce dilemme, tels que Morris (2002), témoigne que tout type de business doit se baser sur le modèle conventionnel des 4 P et s'inscrire dans sa perspective. Cette communication s'aligne avec les convictions de ses chercheurs et soutient que les éléments du marketing mix classique doivent toujours être le socle de l'activité de tout Marketing entrepreneurial. Chaque entreprise a intérêt à avoir une compréhension claire de son positionnement sur le marché en prenant des décisions drastiques, et en définissant méticuleusement le produit, le prix, la publicité et la distribution. Pour que cette affirmation reste valable, il est indispensable de revisiter le Marketing mix sous le toit du Marketing entrepreneurial.

Le tableau ci-dessous est adapté des travaux de Ramos (2016) et résume les points de divergences entre le modèle des 4P du Marketing classique et les éléments à prendre en considération dans le Marketing entrepreneurial .

Les 4 P	Les éléments à adapter
Produit	Ecoute active des besoins du marché et capacité à prévoir et à anticiper la demande future. Stimuler des besoins latents et créer des offres y convenant. Adapter continuellement les produits au besoin du marché et ajuster l'offre avec la conjoncture. Prioriser l'expérience client et se focaliser sur le Marketing relationnel plus que le Marketing transactionnel Exploitation efficace et efficiente des ressources pour accroître la productivité et la performance globale de l'activité.
Prix	Mettre l'accent sur la tarification basée sur le marché plutôt que sur les coûts. Mise en œuvre d'une structure de prix volatile et créative. Utilisation du prix comme une barrière à l'entrée pour décourager les nouveaux entrants et garantir une part de marché compétitive. Fixation des prix proactive plutôt que réactive
Publicité	Une compréhension approfondie du comportement d'achat des consommateurs. Stratégie de marketing intégrée qui inclut le marketing numérique. Stratégie du bon message, à la bonne cible et au bon moment. Réseautage pour déterminer les meilleures stratégies promotionnelles.
Place (Distribution)	Une exploitation efficace des ressources tout au long du processus de distribution. Un état d'esprit innovant et proactif pour trouver des canaux de distribution adéquats. Recherche en permanence des possibilités de réduire les obstacles à l'achat de produits et faciliter l'expérience client.

Tableau 2 : Le Marketing mix du Marketing entrepreneurial.

Source : Adapté de Ramos, S. V. (2016). Entrepreneurial Marketing: A Historical Exploration and Implications for Practice.

2. Méthodologie et modèle

L'objectif de cette communication est de s'appuyer sur la littérature existante afin d'identifier le rôle influent de l'enseignement du Marketing entrepreneurial dans le sort des entrepreneurs. Cette discipline conditionne l'échec ou la réussite des entreprises, spécifiquement les PMEs en phase d'amorçage dans les pays en développement comme le Maroc. Une revue systématique approfondie est réalisée et plus de 60 articles ayant une liaison directe ou indirecte avec les aspects du marketing entrepreneurial (y compris les interfaces, les processus, les dimensions, les modèles et les théories et les gaps …) sont examinés.

Selon l'objectif mentionné ci-dessus, les critères d'inclusion de cette recherche se concentrent sur les publications comportant les mots clés du sujet à savoir l'enseignement du Marketing entrepreneurial, l'entrepreneuriat, l'adéquation entre le cursus universitaire et le marché de travail. La période couverte par les critères d'inclusion s'étend de 2000 à 2020. Les études qui sont incluses sont soit des articles dans des revues internationales indexées, des ouvrages publiés par des éditeurs crédibles, et des thèses menées dans des universités accréditées. Les recherches proviennent aussi bien de pays développés que de pays en développement.

L'énorme quantité de ressources académiques rassemblées doit être administrée par un gestionnaire électronique rigoureux, le logiciel Mendeley est donc utilisé pour catégoriser et examiner le matériel.

Les aspects représentant les gaps en termes de Marketing entrepreneurial dans les programmes universitaires se sont identifiés ainsi que leurs conséquences et le rôle de chaque partie du modèle de la triple hélice est introduit pour servir de base aux communications futures.

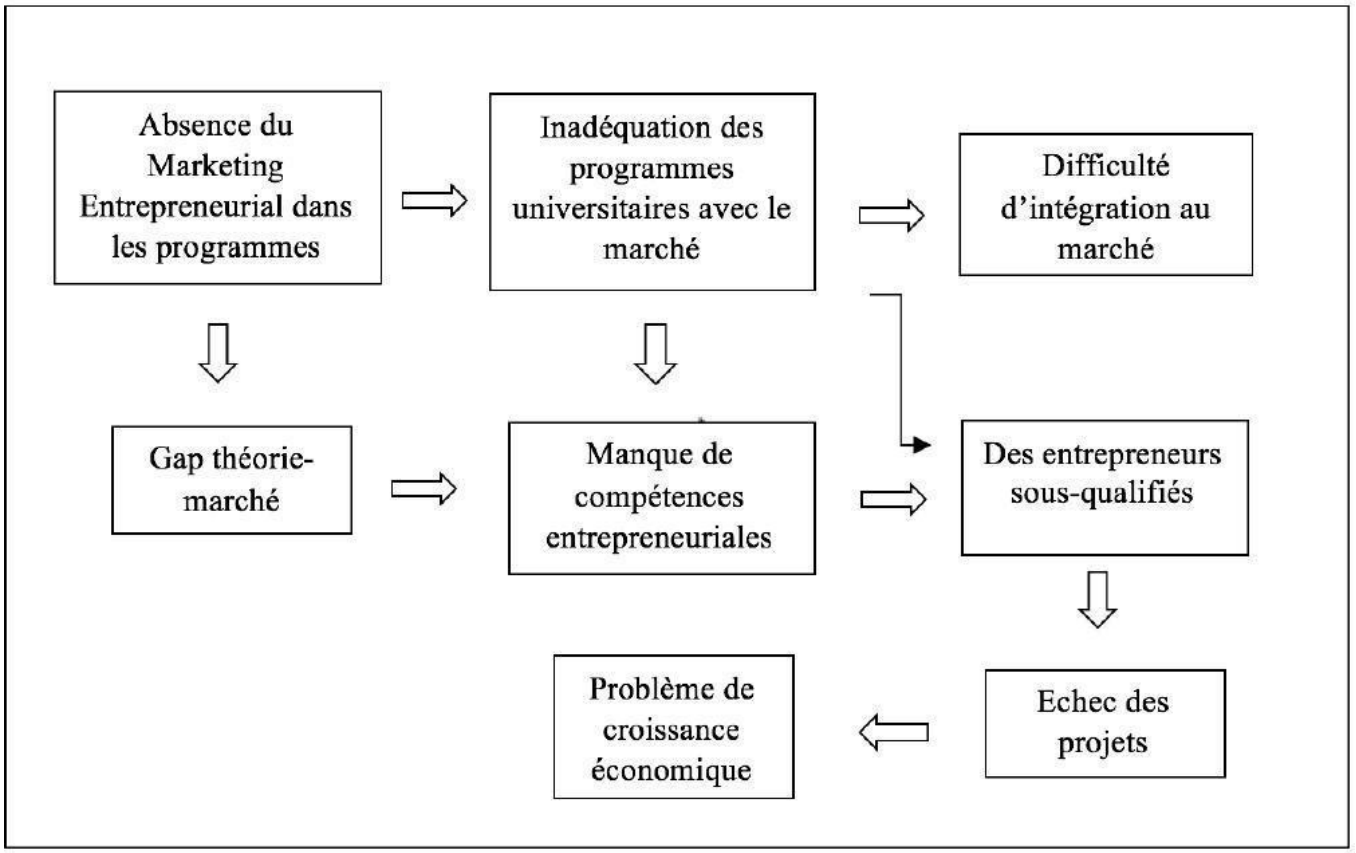


Figure 1 : L'enseignement du Marketing entrepreneurial comme facteur clé d'échec des projets.
Source : Développé dans le cadre de cette communication.

3. Discussion : Le chaînon manquant dans les programmes universitaires marocains

Tant que le marketing entrepreneurial est toujours en émergence, plusieurs lacunes doivent être comblées sur le plan pratique, théorique et pédagogique. Bien que la discipline est en progression perpétuelle, le développement de la théorie est arboré comme inadéquat (Kucel et al., 2016) parce que les idées et les connaissances résultant de la recherche en matière d'entrepreneuriat ne sont pas encore pleinement intégrées dans la théorie du processus marketing et vice versa (Amjad et al., 2020b). L'insuffisance de la recherche interdisciplinaire entrave d'importants gaps pour assimiler la manière dont les modèles et les théories des activités de marketing s'intègrent au processus entrepreneurial. Cela dit que la concrétisation de la définition simple de Kraus et al., (2010), *"les activités de marketing avec l'esprit d'entreprise"*, reste à discuter.

La littérature sur ladite discipline a commencé à se développer hâtivement à partir de l'année 2000. Et les évolutions majeures de la dernière décennie ont démontré l'importance de l'éducation académique entrepreneuriale, ce qui a fait naître l'approche ascendante. En effet, l'approche ascendante du marketing entrepreneurial pour les PMEs nécessite un programme d'études adapté basé sur quatre questions fondamentales développé par Gilmore et al., (2020).

- Que faut-il enseigner : cette question combine le savoir-faire et le savoir-être. Elle comprend les connaissances (contenu des cours) et les aptitudes et compétences à développer qui sont étroitement liées. L'enseignement du Marketing entrepreneurial ne consiste pas seulement à transmettre des concepts et des théories de base, mais aussi à chercher à inculquer une manière de pensée proactive basée sur les dimensions de la discipline et qui concerne l'exploration de nouveaux marchés, la création innovante de nouveaux produits, l'accomplissement des activités marketing et la proposition d'une expérience client compétitive.

« *Personne ne peut enseigner à un entrepreneur potentiel la compétence spécifique de devenir innovateur ou créatif, mais il est possible d'enseigner aux étudiants les outils et les compétences nécessaires pour transformer une nouvelle idée en un business plan réalisable sur le terrain* » (Gilmore et al., 2020).*3*

- Comment faut-il l'enseigner : le "comment" de l'enseignement du marketing entrepreneurial doit avoir comme principal objectif la facilitation et l'encouragement des étudiants à avoir une compréhension plus réaliste et vaste du "vrai" monde des affaires et les inciter à s'y engager. La manière avec laquelle le Marketing entrepreneurial doit être enseigné nécessite une réflexion approfondie sur les aspects qui s'expliquent en classe et les aspects qui s'apprennent par expérience. Les concepts de base et les théories sous-jacents peuvent s'enseigner par le biais de cours magistraux classiques (Crispin et al., 2013). Or que les compétences entrepreneuriales peuvent s'acquérir en se basant sur une approche pratique authentique reposant sur l'expérience qui permet aux étudiants de travailler avec des mentors, présenter leurs projets à des incubateurs et s'interagir avec des entrepreneurs réels expérimentés.
- Où faut-il l'enseigner : l'enseignement du Marketing entrepreneurial doit offrir différents programmes pour combler les besoins des étudiants et des secteurs d'activité des entreprises. Il ne doit pas se limiter aux écoles de commerce, mais inclure aussi les écoles d'agriculture et de sciences de la vie (Mehlhorn et al., 2015), les écoles d'ingénieurs (Frasier et al., 2017), les facultés de médecine et même toucher des bénéficiaires en dehors des universités. Des considérations doivent se prendre en compte afin d'adapter à chaque cible un cours qui convient à ses besoins et aux exigences de son propre marché de travail.
- Qui doit l'enseigner : des recherches (Kuratko et Morris, 2018; Mehlhorn et al., 2015) ont souligné que les perspectives multidéfinitives de l'entrepreneuriat et son application dans de nombreuses disciplines et contextes ont poussé certains académiques à réfléchir à qui devrait enseigner et développer les programmes éducatifs de la discipline. La question de savoir qui enseigne présente de nouveaux défis et crée un dilemme. Plewa et al., 2015 suggère l'intégration des professionnels dans le développement des curriculums et argumente qu'il est crucial que l'industrie intervienne dans l'élaboration des programmes d'études et la formation afin que les jeunes acquièrent des compétences pertinentes pour les entreprises issues directement du terrain.

Les objectifs de l'introduction de l'enseignement du Marketing entrepreneurial dans les différents programmes universitaires peuvent varier à différents stades du processus éducatif, de la sensibilisation au travail indépendant, à la création d'une entreprise, en passant par la capacité à penser et à agir de manière créative, à résoudre efficacement des problèmes, à analyser une idée commerciale et à diriger un projet entrepreneurial (Katz et al., 2016). Les syllabus doivent tenir compte des différences entre les deux types du Marketing .Les théories et les modèles du marketing classique ne s'adaptent pas littéralement au contexte des projets entrepreneuriaux en raison de leur style et de leur comportement distincts (Amjad et al., 2020a). Rauch et Hulsink (2015) argumentent que " *l'éducation pourrait être un moyen d'augmenter le taux de prévalence des entrepreneurs et, ainsi, de stimuler la croissance économique* ". L'intérêt exponentiel accordé au Marketing entrepreneurial, ainsi que l'émergence des politiques gouvernementales de soutien a contribué à la création d'un large éventail de cours dans ladite discipline (Kuratko & Morris, 2018). Cet intérêt a entraîné une certaine confusion concernant les perspectives multidéfinitives de l'entrepreneuriat et le manque perçu d'une base conceptuelle théoriquement solide (O'Connor, 2013).

D'après Badri et Hachicha (2019), l'éducation est l'une des variables les plus déterminantes qui affectent l'intention et la volonté des diplômés de s'aventurer dans l'entrepreneuriat. Toutefois, particulièrement en phase de lancement, il existe un certain nombre de raisons qui peuvent entraîner l'échec du projet (Amjad et al., 2020a). Entre autres, le marketing est l'une des préoccupations communes et majeures des entrepreneurs concernant la survie et la croissance de leurs entreprises (Westgren & Wuebker, 2019) et qui peuvent être un facteur clé d'échec. Dans certains contextes, cette matière ne figure toujours pas dans les programmes universitaires qui se contentent d'enseigner le Marketing et l'entrepreneuriat comme deux disciplines indépendantes, tel le Maroc.

Le principal objectif de l'intégration et du développement de l'enseignement du marketing entrepreneurial dans les universités du monde entier est de maximiser l'acquisition des diplômés des compétences nécessaires pour lancer et réussir de nouvelles entreprises et pour identifier les opportunités et apprendre comment les saisir. Il n'est pas suffisant de se concentrer uniquement sur la compréhension fonctionnelle du marketing et de l'entrepreneuriat, comme le souligne (Ahmad & Buchanan, 2015) dans leur étude sur l'enseignement de l'entrepreneuriat dans les universités malaisiennes.

La nécessité de développer le domaine du Marketing entrepreneurial et de le faire reconnaître comme un champ d'études distinctif et essentiel est apparue en raison d'une grande lacune pratique dans l'enseignement. En dépit de son importance pour les entrepreneurs, le manque de reconnaissance du Marketing entrepreneurial par les autorités académiques est alarmant. La justification de son inclusion dans les programmes est la suivante : les diplômés des programmes classiques d'administration des entreprises ne travaillent pas dans de grandes organisations, beaucoup travaillent dans des PMEs entrepreneuriales ou ont lancé leur propre entreprise (Amjad et al., 2020b). Ce constat nécessite une attention immédiate.

À un autre niveau, Amjad et al., 2020b ont synthétisé la littérature sur le marketing entrepreneurial des onze dernières années et ont constaté que la majorité des études ont porté sur des entreprises déjà bien établies et présentes sur le marché depuis au moins quelques années, à l'exception de deux études (Kannampuzha et Suoranta, 2016) ; (Meyers & Harmeling, 2011) qui a étudié la phase de lancement d'une entreprise. La plupart des études se sont concentrées sur les facteurs de réussite et les activités de marketing des entreprises qui ont réussi, mais aucune de la revue n'examine les facteurs d'échec ou les difficultés et les défis rencontrés par les entrepreneurs au cours de leur parcours vers cette réussite.

L'étude d'Amjad et al., (2020a) constate que le domaine du marketing entrepreneurial a généralement été étudié dans les pays développés (environ de 77 %) où les indicateurs macroéconomiques sont stables et où l'environnement des affaires est généralement favorable. En revanche, les pays en développement, où les indicateurs économiques sont moins stables et où les entreprises sont confrontées à des défis plus importants, n'ont pas reçu autant d'attention (environ de 23 %) de la part des chercheurs du domaine jusqu'à présent.

Les États-Unis, le Royaume-Uni et l'Australie sont les trois pays les plus étudiés en matière de recherche en marketing entrepreneurial (Elsevier, 2019). Bien que ces pays soient les plus étudiés, elles restent toujours des problématiques sans traitement. Qu'en est-il alors des pays africains, en particulier le Maroc où les PMEs représentent 93 % du tissu entrepreneurial (HCP, 2019) et la discipline discutée est encore peu visitée.

Le déploiement de l'esprit d'entreprise au Maroc ne se présente plus comme un choix, mais comme une fatalité pour atteindre un développement humain et économique durable (Kabbaj et al., 2016). Il se propose comme un véritable remède social.

Selon le rapport de 2019 du Haut-Commissariat au plan, au Maroc, il y a 400 000 nouveaux demandeurs d'emploi chaque année. Et avec un taux de chômage à deux chiffres, le gouvernement marocain a estimé que pour réduire ce taux, il est inévitable de soutenir l'esprit entrepreneurial. En témoigne la loi de finances 2020 qui crée le fonds de soutien au financement de l'entrepreneuriat et lui réserve un crédit initial d'environ 2 milliards de dirhams. Dans son discours royal, le 11 octobre 2019, Sa Majesté a soutenu l'importance de l'entrepreneuriat et a invité les parties prenantes à signer des accords et à présenter des installations et des services visant à l'encourager dans le pays. Néanmoins, une question se pose : Le Maroc est-il vraiment un pays d'entrepreneurs ? La réponse est loin d'être évidente.

Malgré tous les efforts du gouvernement marocain pour soutenir les entrepreneurs à prendre l'initiative et faire de l'entrepreneuriat un vecteur de croissance économique, que ce soit en termes de législation ou de mécanismes d'aide et de financement, le Maroc a le taux d'entrepreneuriat le plus faible de la région.

Au Maroc, où l'esprit d'entreprise est présenté comme une solution "miracle" au problème de la création d'emplois, le défi est évidemment très difficile à relever. Sur un tiers de la population active qui dit vouloir entreprendre, seuls 7% prennent l'initiative et sans compter que de nombreux entrepreneurs travaillent dans le secteur informel. Grossièrement, l'entrepreneuriat marocain est un entrepreneuriat de subsistance, élémentaire, essentiellement orienté vers les services et peu créateur de valeur, comme le confirme Meriem Zairi (vice-présidente de la Confédération générale des entreprises du Maroc CGEM,2019).

L'importance vitale de l'entrepreneuriat, précisément, l'entrepreneuriat marocain, a été révélé grâce à la pandémie du covid-19. La nécessité d'un entrepreneuriat durable pour la création d'emplois a considérablement augmenté. Si au Maroc, les comportements changent lentement pour s'adapter à l'ère de l'automatisation, de la numérisation et de l'intelligence artificielle, la pandémie a en effet accéléré le processus. Et le Marketing entrepreneurial apparait comme une réalité inévitable.

Dans le but de promouvoir et de développer le marketing entrepreneurial dans un contexte marocain, toutes les parties concernées doivent reconnaître leur rôle, les universités aussi. Combler les lacunes de la

littérature du domaine et réduire les différences entre la théorie et la pratique sont aujourd'hui une préoccupation et une responsabilité collective afin de réduire le taux d'échec des projets entrepreneuriaux. L'enseignement du Marketing entrepreneurial attribue aux responsables marketing la possibilité de problématiser le familier , ce qui contredit directement la théorie classique du marketing, qui met l'accent sur les généralisations excessives (Martin et al., 2009).Les spécialistes du marketing et de l'entrepreneuriat , les entrepreneurs et les académiques doivent faire apprendre aux porteurs de projets potentiels à être axés sur le changement, à créer de la valeur et à identifier les opportunités.
Lorsque les universités commenceront à adopter cet état d'esprit et à intégrer l'enseignement du Marketing entrepreneurial dans leur programme, nous récolterons les effets à moyen et long terme et nous saurons mieux même comment les mesurer.

Conclusion, limites et futures voies de recherche

Il est difficile de tirer des conclusions quand on est au début de l'histoire...Le marketing entrepreneurial est un sujet peu consommé dans la recherche marocaine et sur le terrain des entrepreneurs et des marketeurs. Nonobstant, il est clair que le développement de cet esprit est indispensable à la croissance économique, dans la conjoncture actuelle**.** L'un des moyens les plus efficaces pour remédier à ce gap est d'aligner les programmes universitaires éducatifs avec les besoins réels du marché. Cela n'est possible que si les approches pédagogiques utilisées sont mises à jour et ajuster en fonction des pratiques entrepreneuriales saines. Il est donc essentiel d'explorer l'ensemble des difficultés rencontrées par les entrepreneurs diplômés en se lançant dans les projets, et définir les compétences clés (savoir-faire et savoir-être) qui se résument dans le Marketing entrepreneurial. Le manque de ces compétences affecte la gestion des entreprises, et conduit à l'échec. En s'inscrivant dans la logique de la triple hélice, l'université, les autorités publiques, et les industries doivent reconnaitre leurs rôles et trouver les bonnes réponses aux questions fondamentales imposées par le domaine. Que faut-il enseigner ? Comment faut-il l'enseigner ? Qui doit l'enseigner ? Et où l'enseigner ? Pour approcher la frontière entre le savoir et le non savoir dans cette discipline, un long chemin doit être mené où toutes les parties prenantes doivent s'y engager. Et la leçon principale à tirer est de faire apprendre aux diplômés l'importance cruciale d'avoir la double et même la triple casquette. Un lauréat d'une grande école qui ne sait asseoir un solide business plan pour son projet et qui n'est pas capable de le promouvoir correctement, qu'à t-il vraiment appris durant son long cursus scolaire ?

- **Limites**

Cette communication représente une tentative d'analyse de l'importance de l'enseignement du Marketing entrepreneurial dans les universités en se basant sur les résultats de 3 décennies de recherche. En tant que telle, elle présente plusieurs limites. Les recherches consultées sont de différentes origines et ne se pas soumises aux mêmes critères de sélection : Contexte géographique, secteur d'activité précis et niveau d'étude commun. De plus la communication est purement théorique et ne dispose pas de fondement empirique. Les données concernant le Maroc sont limitées faute de la quasi-absence des recherches scientifiques du domaine élaborées dans le pays. Néanmoins, nos principales conclusions restent valables même en tenant compte des limitations possibles des données.

- **Futures voies de recherche**

Cette communication essaye de montrer que l'éducation au Marketing entrepreneurial est capable d'affecter le sort des projets entrepreneuriaux. Cependant une condition évidente est la volonté des porteurs de projet potentiel à s'aventurer dans l'entrepreneuriat. L'enseignement et l'initiation à l'entrepreneuriat ne prédisent pas toujours les intentions, et les intentions ne se traduisent pas toujours en comportement. Il est probable qu'il existe des modérateurs affectant le lien entre l'enseignement et l'intention entrepreneuriale, et entre l'intention et le comportement d'opérationnalisation. Les coûts d'opportunités élevés, la disponibilité des ressources et les forces institutionnelles peuvent affecter l'intention et le sort entrepreneurial. Des études qualitatives et quantitatives répondront à cette problématique.
Le marché est de plus en plus exigeant, et le monde change perpétuellement. Ce que les crises sanitaires et économiques ont engendré dernièrement a décapé la réalité économique et sociale des pays, spécialement ceux en développement, tel le Maroc. Et ont dévoilé la fragilité des systèmes éducatifs et l'inadéquation des programmes universitaires avec les besoins du marché. Il est grand temps que le Marketing

entrepreneurial intègre les programmes académiques, et sauve les entrepreneurs diplômés qui s'aventurent dans les projets sans armes nécessaires pour s'y protéger.
Afin de concrétiser le fondement de notre recherche, nous comptons réaliser une étude qualitative basée sur des entretiens semi-directifs auprès d'entrepreneurs lauréats des écoles de commerce ou tout autre établissement universitaire.
Le principal objectif escompté est d'essayer de détecter les facteurs clés de réussite et d'échec qui trouvent leur originalité dans les programmes universitaires enseignés. De même, nous allons essayer de détecter le gap entre ce qu'ils ont appris à l'université et les difficultés rencontrées sur le marché.
Les programmes universitaires sont robustes et alimentent la base, néanmoins, cette étude révélera les adaptations nécessaires à ajuster sur le volet du Marketing entrepreneurial. Les résultats de cette étude qualitative seront analysés sous forme de discussions thématiques. Ensuite, ils seront comparés avec les programmes étudiés.

Bibliographie

Adeniran, T. V, & Johnston, K. A. (2012). Investigating the dynamic capabilities and competitive advantage of South African SMEs. African Journal of Business Management, 6(11), 4088–4099. https://doi.org/10.5897/AJBM11.1673

Ahmad, S. Z., & Buchanan, R. F. (2015). Entrepreneurship education in Malaysian universities. Tertiary Education and Management, 21(4), 349–366. https://doi.org/10.1080/13583883.2015.1106577

Amjad, T., Abdul Rani, S. H. B., & Sa'atar, S. B. (2020a). Entrepreneurship development and pedagogical gaps in entrepreneurial marketing education. International Journal of Management Education, 18(2), 100379. https://doi.org/10.1016/j.ijme.2020.100379

Amjad, T., Abdul Rani, S. H., & Sa'atar, S. (2020b). Entrepreneurial Marketing Theory: Current Developments and Future Research Agenda. SEISENSE Journal of Management, 3(1), 27–46. https://doi.org/10.33215/sjom.v3i1.274

Badri, R., & Hachicha, N. (2019). Entrepreneurship education and its impact on students' intention to start up: A sample case study of students from two Tunisian universities. https://sci-hub.se/https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1472811718301952

Chen, M. (2019). Entrepreneurial Marketing as a Way for Chinese SMEs to Operate Effectively in a Transition Economy (Issue October).

Crispin, S., McAuley, A., Dibben, M., Hoell, R. C., & Miles, M. P. (2013). To Teach or Try: A Continuum of Approaches to Entrepreneurship Education in Australasia. https://ir.canterbury.ac.nz/bitstream/handle/10092/10752/12655497_Australia-final 4 24 13.pdf?sequence=1

Etzkowitz, H. (1998). The norms of entrepreneurial science: cognitive effects of the new university-industry linkages. Research Policy, 27, 823–833.

Gilmore, A., McAuley, A., Miles, M. P., & Pattinson, H. (2020). Four questions of entrepreneurial marketing education: Perspectives of university educators. Journal of Business Research, 113(December), 189–197. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.12.016

HCP. (2019). Rapport sur le développement humain . https://www.hcp.ma/region-marrakech/attachment/1815289/

Hills, G. E., & Hultman, C. M. (2011). Academic Roots : The Past and Present of Entrepreneurial Marketing. Journal of Small Business and Entrepreneurship, 24(1), 1–10.

Hisrich, R. D., & Ramadani, V. (2017). Effective Entrepreneurial Management. http://internal.khntusg.com.ua/fulltext/Springer/1БМ/2017_Book_EffectiveEntrepreneurialManage.pdf

IONIŢĂ, D. (2012). Entrepreneurial Marketing: A New Approach for Challenging Times. Entrepreneurial Marketing: A New Approach for Challenging Times, 7(1), 20.

Kabbaj, M., El Ouazzani Ech Hadi, K., Elamrani, J., & Lemtaoui, M. (2016). A study of the social entrepreneurship ecosystem: The case of Morocco. Journal of Developmental Entrepreneurship, 21(4). https://doi.org/10.1142/S1084946716500217

Kannampuzha, M. J., & Suoranta, M. (2016). Bricolage in the marketing efforts of a social enterprise. Marketing and Entrepreneurship, 176–196. https://doi.org/10.1108/JRME-07-2015-0039

Katz, J. A., Hanke, R., Maidment, F., Mark Weaver, K., & Alpi, S. (2016). Proposal for two model undergraduate curricula in entrepreneurship. Springer Science+Business Media New York . https://doi.org/10.1007/s11365-014-0349-9
Kotler, P., Keller, K. L., Mairead Brady, Malcolm Goodman, T., & Hansen. (2016). Marketing Management. In Angewandte Chemie International Edition (Vol. 6, Issue 11).
Kraus, S., Harms, R., & Fink, M. (2010). Entrepreneurial marketing: moving beyond marketing in new ventures . https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/48494887/History_Theory_and_Evidence_of_Entrepren20160901-21701
Kucel, A., Róbert, P., Buil, M., & Masferrer, N. (2016). Entrepreneurial Skills and Education-Job Matching of Higher Education Graduates. European Journal of Education, 51(1), 73–89. https://doi.org/10.1111/ejed.12161
Kuratko, D. F., & Morris, M. H. (2018). Examining the Future Trajectory of Entrepreneurship. https://doi.org/10.1111/jsbm.12364
Léger-Jarniou, C., Certhoux, G., Degeorge, J.-M., Lameta, N., & Le Goff, H. (2016). Entrepreneuriat.
Martin, D. M., Brooks, N., & Simkin, L. (2009). The entrepreneurial marketing mix. An International Journal Diane M. Martin, 12, 10–11. https://doi.org/10.1108/13522750910993310
Mehlhorn, J. E., Bonney, L., Fraser, N., & P.Miles, M. (2015). Benchmarking entrepreneurship education in U.S. Australian , and New Zeland , university Agriculture Program . Journal of Developmental Entrepreneurship.
Meyers, Y. J., & Harmeling, S. S. (2011). Best address: the use of innovative marketing in the real estate industry. Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship, 13(1), 74–84 | 10.1108/14715201111147950. Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship.
Morris, M. H., Schindehutte, M., & LaForge, R. W. (2002). Entrepreneurial Marketing: A Construct for Integrating Emerging Entrepreneurship and Marketing Perspectives. Journal of Marketing Theory and Practice, 10(4), 1–19. https://doi.org/10.1080/10696679.2002.11501922
Morrish, S. C. (2011). Entrepreneurial marketing : a strategy for the twenty-first century ? July. https://doi.org/10.1108/14715201111176390
O'Connor, A. (2013). A conceptual framework for entrepreneurship education policy: Meeting government and economic purposes. Journal of Business Venturing. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2012.07.003
Plewa, C., Galán-Muros, V., & Davey, T. (2015). Engaging business in curriculum design and delivery: a higher education institution perspective. Springer Science+Business Media Dordrecht . https://doi.org/10.1007/s10734-014-9822-1
Quintini, G. (2011). Right for the Job OVER-QUALIFIED OR UNDER-SKILLED? https://doi.org/10.1787/5kg59fcz3tkd-en
Ramos, S. V. (2016). Entrepreneurial Marketing: A Historical Exploration and Implications for Practice. http://firescholars.seu.edu/honors
Rauch, A., & Hulsink, W. (2015). Putting Entrepreneurship Education Where the Intention to Act Lies: An Investigation Into the Impact of Entrepreneurship Education on Entrepreneurial Behavior. Q Academy of Management Learning & Education, 14(2), 187–204. https://doi.org/10.5465/amle.2012.0293
Resnick, S. M., Cheng, R., Simpson, M., & Lourenço, F. (2016). Marketing in SMEs: a “4Ps” self-branding model. International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, 22(1), 155–174. https://doi.org/10.1108/IJEBR-07-2014-0139
Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. http://entrepreneurscommunicate.pbworks.com/f/2001_Sarasvathy_Causation+adn+effectuation.pdf
Sarasvathy, S. D. (2009). processus d'affectation . https://www.researchgate.net/publication/255512767
Westgren, R., & Wuebker, R. (2019). An economic model of strategic entrepreneurship. Strategic Entrepreneurship Journal. , 1–22.
Whalen, P., Uslay, C., Pascal, V. J., Omura, G., McAuley, A., Kasouf, C. J., Jones, R., Hultman, C. M., Hills, G. E., Hansen, D. J., Gilmore, A., Giglierano, J., Eggers, F., & Deacon, J. (2015). Anatomy of competitive advantage: towards a contingency theory of entrepreneurial marketing.

https://doi.org/10.1080/0965254X.2015.1035036
Zontanos, G., & Anderson, A. R. (2004). Relationships, marketing and small business. Qualitative Marketing Research, 7(3), 228–236. http://eprints.qut.edu.au/29653/

Le Student Relationship Management (SRM) au service des universités publiques marocaines et de l'étudiant

Par :

HILALI Doha, Doctorante à la F.E.G., Université Hassan 1er
E-mail : hilalii.doha@gmail.com

Pr. TAHOUR Abdelaziz, F.E.G., Université Hassan 1er

Résumé : L'objectif de cette thèse est de découvrir le concept SRM ainsi que son impact sur l'enseignement supérieur marocain. Le concept a été dérivé de l'idée de la gestion de la relation client (CRM), qui a déjà été mise en œuvre avec succès dans de nombreuses entreprises. Son objectif est de prospecter les clients, les satisfaire et de les fidéliser à l'entreprise. Pour parvenir à étudier ce concept, il est nécessaire de se baser sur une revue de littérature et une étude qualitative exploratoire avec les universités publiques marocaines afin d'avoir une conceptualisation théorique du SRM. Relativement à ce qui précède, l'éclairage théorique obtenu doit être vérifié par une étude empirique réalisée avec les étudiants marocains, qui représentent un acteur clé de la présente recherche, en vue de découvrir leur perception et leurs attentes vis-à-vis les universités publiques marocaines.

Mots-clés : Student relationship management (SRM), Customer relationship management (CRM), Université Marocaine, Management public, étudiant.

I. Sujet de thèse

Le sujet de thèse a une double finalité, d'une part il permet de découvrir le nouveau concept SRM, qui est dérivée du CRM qui a été implanté avec succès dans un grand nombre d'entreprises, son objectif est de prospecter les clients, les satisfaire ainsi que les fidéliser. De cette manière, le CRM est la base du SRM, qui consiste à implanter les concepts du CRM dans l'enseignement supérieur. D'une autre part, le sujet a comme visée de détecter les aspects qui vont permettre d'améliorer la relation étudiant université.

Contexte

Les universités et les administrations publiques font d'importants efforts pour améliorer la qualité de l'enseignement supérieur, souvent à la demande des forces du marché de l'emploi. Pour y parvenir, les établissements de l'enseignement supérieur repensent à leurs orientations stratégiques afin de répondre adéquatement aux différentes transformations auxquelles elles sont confrontées (Hemsley-Brown and Oplatka, 2006). En effet, le premier objectif de l'université est de créer le savoir, le développement, l'innovation et la créativité (Escotet 2012) En raison de la mondialisation et de l'informatisation croissantes et de certains autres facteurs, notamment la démographie de la population, les besoins en main-d'œuvre et les nouvelles méthodes d'enseignement (King, 2008), il n'est guère surprenant que les gestionnaires et les décideurs des universités aient commencé à penser d'une planification stratégique afin de développer et de maintenir un équilibre intelligent entre les capacités et les objectifs des institutions et son environnement extérieur changeant. Toutefois, les établissement de l'enseignement supérieur reconnaissaient que l'une des orientations stratégiques les plus importantes est la relation étudiant-université qui a fait le sujet de nombreuses discussions au fil des années (Halbesleben, Becker and Buckley, 2003) et mettent l'accent sur la satisfaction des attentes et des besoins de leurs consommateurs, qui sont, les étudiants (DeShields & Erdener, 2005). Cela a même progressé au point que ces dernières années, les tendances vers l'établissement de stratégies axées sur le marché ou sur le client ont augmenté, les universités désirent de se concentrer sur la satisfaction des besoins et des préférences de leurs marchés/étudiants cibles afin d'améliorer leur position concurrentielle. Nicolescu (2009) a fait référence à l'adoption d'opérations plutôt

axées sur le marché et de type commercial dans l'enseignement supérieur comme la stratégie par laquelle les universités peuvent améliorer leur avantage concurrentiel sur leur marché. L'importance croissante des relations dans l'enseignement supérieur a encouragé ces institutions à commencer à réfléchir à une manière systématique de gérer leurs relations.

Malgré ces efforts, l'enseignement supérieur c'est de plus en plus sollicité pour répondre à une demande sociale plurielle et pressante. La plus importante s'exprime par l'exigence d'une offre de formation de qualité qui puisse doter les lauréats de tous les atouts nécessaires en vue d'affronter la vie active et le marché du travail. L'enseignement supérieur a ainsi pour mission première d'apporter aux lauréats les capacités favorisant leur émancipation et par extensions celle de leur société.

Ces défaillances nous poussent à poser la problématique suivante :

Dans quelle mesure le SRM peut contribuer à l'amélioration de la relation des universités publiques marocaines avec les étudiants ?

II. Revue de littérature et cadre conceptuel

La stratégie SRM est issue principalement du système de la gestion de la relation client (CRM) (Ackerman and schribowsky, 2007 ; Hilbert et Al, 2007), cette stratégie consiste à pratiquer les principes du CRM dans le contexte de l'enseignement supérieur, en donnant plus d'attention aux étudiants qui représentent le cœur du métier des universités, et qui sont également les consommateurs de leur service (Hilbert et al, 2007).

1. La gestion de la relation client (CRM)

La gestion de la relation client est le résultat de l'évolution du marketing, c'est un concept basé sur l'utilisation d'une combinaison de client et de marketing pour l'établissement de relations (Kotler,2003). Dowling (2002) confirme que le développement d'une relation avec les consommateurs est le meilleur moyen pour gagner leurs loyauté. Selon Sin et al. (2005), le CRM est une approche stratégique globale qui encourage l'entreprise à préserver ses clients en mettant l'accent sur le maintien de bonnes relations sur le long terme.

Par conséquent, la mise en œuvre d'une stratégie CRM vise à fournir l'infrastructure nécessaire pour faciliter le développement de relations durables avec les clients (Hendricks et al., 2007) et à renforcer la capacité organisationnelle pour améliorer la qualité relationnelle et valoriser le cycle de vie du client (Garrido- Moreno and Padilla-Melendez, 2011; Wu and Li, 2011; Martelo et al., 2013).

2. Student relationship management

Les universités font partie des organisations de type plutôt particulier et complexe (Denman, 2005). Elles sont des systèmes d'enseignement supérieur importants dans la création d'une main-d'œuvre experte et qualifiée est de plus en plus considérée comme le moteur de la création du capital humain nécessaire à la promotion du développement durable (Khalili et al., 2015). Par conséquent, la capacité de ces établissements à interagir avec les étudiants ainsi qu'à faire progresser la qualité de leur relation est ce qui renforcera la réussite future de l'enseignement supérieur, par la stratégie connue sous le nom de gestion de la relation étudiante (SRM) (Lozano, 2006).

Le concept de gestion des relations étudiantes (SRM), qui vise à faire progresser le développement relationnel université-étudiant dans un souci de durabilité de l'enseignement supérieur. En s'appuyant sur la gestion de la relation client dans le contexte de l'enseignement supérieur en Allemagne, Hilbert et al. Ont défini que le SRM est une stratégie fondamentale pour générer une valeur supérieure à la fois pour les étudiants et l'université tout au long du cycle de vie de la relation. Ackerman et Schibrowsky, à travers une revue de la littérature sur la rétention des étudiants et le marketing relationnel et sur la base d'un modèle relationnel managérial, ont théoriquement soutenu que le SRM n'est pas seulement un outil commercial, mais aussi une philosophie institutionnelle pour améliorer les interactions entre l'institution et les étudiants. Piedade et Santos (2008 ; 2010) ont souligné l'importance du SRM en tant qu'intelligence d'affaires dans l'enseignement supérieur et ont vérifié le manque de soutien technologique adéquat pour mettre en œuvre le concept et la pratique du SRM. Par conséquent, leur objectif principal est de fournir une technologie outil qui soutient les établissements d'enseignement supérieur portugais dans le processus de gestion des relations avec les étudiants. En général, ils ont défini et examiné le thème du SRM d'un point de vue technologique, considérant le SRM comme une initiative technologique.

III. Approches méthodologiques

1. Postures épistémologiques

L'épistémologie consiste à orienter le chercheur dans son travail de recherche. Un paradigme est un système de croyance qui guide un chercheur (Guba et Lincoln 1994).
La complexité de notre question de recherche demande un cadre de pensée qui permet de traiter de multiples alternatives de réalité, ce qui nous guide vers le post-positivisme (Denzin et Lincoln 1994) qui a un socle méthodologique basé sur la boucle induction/ abduction/ déduction, le post- positivisme consiste à mixer des éléments du positivisme et du constructivisme.

2. Design méthodologique

Suite à notre positionnement épistémologique, notre démarche s'ouvrira sur 2 voies :
- Une logique exploratoire : à travers une revue de littérature et une étude qualitative.
- Une logique de vérification : à travers une étude quantitative qui nous servira à valider le modèle de recherche auquel nous sommes parvenus.

- **Revue de littérature :** Une revue approfondie de la littérature nous a permis d'identifier différentes dimensions inhérentes a notre recherche surtout en matière de SRM. L'analyse documentaire se poursuivra tout au long du processus itératif de recherche. Le sujet entant d'actualité et constamment en mouvance, il est nécessaire d'approfondir davantage nos connaissances et de rester actuel.
- **Étude Qualitative** : Cette recherche préconise une démarche qualitative exploratoire. La nature complexe du sujet, la multitude d'acteurs impliqués, le peu de littérature consacrée spécifiquement a l'étude de la gestion de la relation Université-Étudiant au Maroc, justifient le choix d'une telle approche. Ainsi, l'étude qualitative aura pour principale finalité de découvrir les modes de gestion de la relation Université-Étudiant au sein des Universités publiques marocaines. Celle-ci se fera par le biais d'entretiens avec les responsables de différentes administrations des universités. La revue de la littérature nous permettra d'identifier les thèmes a aborder au niveau du guide d'entretien. Chose qui nous mènera a préciser les questions a poser.
- **Étude Quantitative :** Si l'étude qualitative nous permettra d'identifier les modes de gestion de la relation Université-Étudiant au sein des Universités publiques, l'étude quantitative quant a elle sera l'opportunité de mener une enquête afin d'obtenir les avis et appréciations des étudiants et usagers sur leur relation avec les universités marocaines et plus particulièrement en termes de communication. Par conséquent, ceci permettra d'intégrer la réalité du terrain du point de vue des étudiants.
  Ainsi l'étude qualitative et l'étude quantitative se complètent.

IV. Retombées scientifiques et socio-économiques de la recherche

Le peu de littérature sur le thème de ce projet de recherche a l'échelle nationale est la première défaillance qui nous incite a aborder celui-ci. Ce qui constitue la principale retombée scientifique de ce travail dans la mesure ou des publications sur le marketing de la gestion de la relation Université-étudiant plus particulièrement via les réseaux sociaux et le SRM ne feront qu'accentuer l'intérêt que porte les universités marocaines pour l'amélioration de ses services et ainsi être classe parmi les pays les plus performants tant au niveau de réputation qu'au niveau SRM.
Ceci implique bien évidemment des retombées socio-économiques. D'une part, une bonne prise de conscience de l'importance de la relation Université-Étudiant ne fera qu'augmenter la satisfaction des étudiants ainsi que leurs productivités. D'autre part, une bonne gestion de cette relation ainsi que des ressources permettront la bonne gouvernance des établissements d'enseignement supérieur.

Bibliographie

Ackerman, R.; Schibrowsky, J. A business marketing strategy applied to student retention: A higher education initiative. J. Coll. Stud. Retent. 2007, 9, 307–336.

Denman, B.D., 2009. What is a university in the 21st Century? Higher education Management and policy. 17 (2), 9-28.
Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (1994). Introduction. entering the field of qualitative research.
Dans N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Éds), Handbook of qualitative research (pp. 1-17). Thousand Oaks: Sage.
DeShields Jr, O. W., Ali, K. & Erdener, K., 2005. Determinants of business student satisfaction and retention in higher education: applying Herzberg's two-factor theory. International Journal of Educational Management, 19(2), pp. 128-139.
Dowling, Grahame. "Customer relationship management: in B2C markets, often less is more. "California Management Review 44, no. 3 (2002): 87-104.
Garrido-Moreno, A., Lockett, N., García-Morales, V., 2014. Paving the way for CRM success: The mediating role of knowledge management and organizational commitment. Information & Management. 51 (8), 1031-1042.
Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), Handbook of qualitative research (pp. 105–117). Sage Publications, Inc.
Hendricks, K.B., Singhal, V.R., Stratman, J.K., 2007. The impact of enterprise systems on corporate performance: A study of ERP, SCM, and CRM system implementations. Journal of Operations Management. 25 (1), 65-82.
Hilbert, A.; Schönbrunn, K.; Schmode, S. Student relationship management in Germany: Foundations and opportunities. Manag. Rev. 2007, 18, 204–219.
Jonathon R. B. Halbesleben, Jennifer A. H. Becker & M. Ronald Buckley (2003) Considering the Labor Contributions of Students: An Alternative to the Student-as-Customer Metaphor, Journal of Education for Business, 78:5, 255-257,
Khalili, N.R., Duecker, S., Ashton, W., Chavez, F., 2015. From cleaner production to sustainable development: the role of academia. J. Clean. Prod. 96, 30-43.
Kotler, P. Marketing management (7th ed.). Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 2003.
Lozano, R., 2006. Incorporation and institutionalization of SD into universities: breaking through barriers to change. J. Clean. Prod. 14, 787-796.
Martelo, S., Barroso, C., Cepeda, G., 2013. The use of organizational capabilities to increase customer value. Journal of Business Research. 66 (10), 2042-2050.
Sin, L.Y.M., Tse, A.C.B., Yim, F.H.K., 2005. CRM conceptualization and scale development. European Journal of Marketing. 39 (11/12), 1264–1290.
Wu, S.I., Li, P.C., 2011. The relationships between CRM, RQ, and CLV based on different hotel preferences. International Journal of Hospitality Management. 30 (2), 262-271.

Bilan d'étape réflexif sur les apports, les contraintes et les perspectives d'une recherche-intervention : Cas du secteur de prévoyance sociale marocain

Par :

Pr GALLOUJ Nizar, E.N.C.G.O., Université Mohammed Premier
E-mail : n.gallouj@ump.ac.ma

SOUSSAN Chifae, E.N.C.G.O., Université Mohammed Premier
E-mail : soussanchifae@gmail.com

Mots-clés : Recherche-intervention, Recherche collaborative, Prévoyance sociale.

Introduction

La convergence des finalités des deux pôles scientifique et professionnel revient souvent au cœur du débat autour de l'intérêt sociétal des recherches en sciences sociales. À vrai dire, le caractère général, théorique et abstrait, l'absence d'interactivité entre chercheurs et acteurs et la non-utilisation des résultats des recherches pour résoudre des problèmes réels sont autant de sources d'insatisfaction, pour le chercheur et pour l'utilisateur, quant aux connaissances produites (Perez 2008). Au demeurant, le fossé entre la théorie et la pratique peut être perçu comme une problématique de transfert de connaissances, de dissemblance des principes épistémologiques et ontologiques entre les deux pôlesou comme un problème de production de connaissance (Van DeVen & Johnson 2006).

Dans la même veine, se développe une typologie de recherches appliquées basée essentiellement sur les relations de collaboration entre les chercheurs et les acteurs, à savoir, la recherche-action ou, sa variante que nous avons adoptée ici, la recherche-intervention. Celle-ci se distingue par un arsenal d'outils et de méthodes permettant son opérationnalisation et par des principes épistémologiques garantissant sa scientificité (Buono et al. 2018).

Dans cet ordre d'idées, l'objet de cette communication porte sur un bilan d'étape réflexif sur une recherche-intervention, conduite dans le cadre d'une thèse doctorale dans le secteur de la prévoyance sociale. En termes de temporalité, ce bilan d'étape retrace l'expérience relative à la première année d'inscription en doctorat. En termes de portée de la recherche et reprenant que, la recherche- intervention s'étale sur trois niveaux, à savoir, le descriptif, l'explicatif et le prescriptif (Savall et Fière2014), ce travail se contente principalement des deux premières étapes (descriptive et explicative).

Notons également que par bilan réflexif, nous entendons une réflexivité, non seulement, par rapport au protocole, les outils et la rédaction de la recherche, mais également, par rapport à la nature de relation entre chercheurs et acteurs (Cunliffe 2016). L'intérêt est de mettre en relief aussi bien les apports que les complexités qui découlent de la collaboration avec les acteurs et en profiter afin d'améliorer et approfondir les résultats de la recherche. Ainsi, à travers ce papier, nous souhaitons répondre à la question suivante : Quels sont les apports, les contraintes et les perspectives préliminaires d'une recherche-intervention conduite dans le secteur de prévoyance sociale ?

Pour répondre à cette question, ce papier sera scindé en quatre parties. La première partie portera sur des généralités et caractéristiques de la méthodologie de la recherche-intervention. La deuxième partie sera dédiée à une présentation succincte du secteur de la prévoyance sociale et notre thématique de recherche doctorale ainsi que la démarche adoptée. La troisième et la quatrième partie porteront surune identification respectivement des apports et des contraintes de notre projet de recherche- intervention, pour conclure vers la fin avec des perspectives.

1. La recherche-intervention : quelques caractéristiques

La recherche-intervention se distingue par ses principes épistémologiques et son caractère évolutif et dynamique qui seront présentés, en premier lieu, et sa proximité du terrain qui sera mis en relief, en deuxième lieu.

1.1. De l'épistémologie et de la dynamique de la recherche-intervention

La recherche-intervention est une démarche qui vise, à travers la proximité du terrain, l'obtention des résultats utiles à l'organisation sujette d'intervention et leur conceptualisation pour une fin scientifique (Savall and Fière 2014). Elle s'appuie au plan épistémologique sur trois principes primordiaux permettant de co-construire et valider les résultats obtenus (Savall et al. 2019; Cappelletti et al. 2018):

(1) Le principe d'interactivité cognitive qui stipule que les connaissances apportées par chaque acteur, de manière isolée, sont partagées par la suite au sein de l'équipe ou de l'organisation, permettant la construction d'une connaissance collective en stimulant l'interaction entre les acteurs et les chercheurs;

(2) Le principe de contingence générique, qui consiste à ce que les aspects contingents liés à un contexte donné, s'apparentent à une composante générique qui se reproduit dans plusieurs situations ;

(3) Le principe d'intersubjectivité contradictoire qui invite à développer une représentation acceptable d'un phénomène donné, partant de points de vue subjectifs qui divergent.

Le chercheur intervenant participe, ainsi, avec son raisonnement et en mobilisant ces principes, à construire une représentation rationnelle et concrète de la réalité (Krief et Zardet 2013). Dès lors, il se trouve engagé dans un processus interactif avec son objet de recherche et avec les acteurs du terrain, afin de transformer une situation donnée, en proposant des solutions aux problèmes dépistés (Perez 2008).

Par ailleurs, la recherche-intervention est de type clinique et à visée transformatrice, optant pour les organisations comme des terrains d'observations scientifiques afin de déboucher sur des améliorations (Savall et Zardet 2016). Elle adopte également une approche dysfonctionnelle qui consiste à repérerdes pathologies organisationnelles contextualisées et de les classer par la suite, à travers des processusitératifs, dans des catégories de dysfonctionnements génériques (Savall et Fière 2014). Laconcrétisation de cette approche est développée à travers trois niveaux d'analyse auxquelscorrespondent des hypothèses de nature descriptives, explicatives et prescriptives (Buono et al. 2018). S'inscrivant dans une logique exploratoire qualitative, la résolution des problèmes ambigus invite àrevisiter leur conceptualisation, au fur et à mesure de l'avancement de la recherche (Miles and Huberman 1994). En effet, la démarche exploratoire ne peut prétendre s'apparenter à une postureinductive pure, vu que la consultation de la littérature existante et l'expertise du chercheur alimente souvent le protocole de recherche adopté (Hammouch et al. 2021). Dans ce sens, la flexibilité descadres conceptuels et la dynamique de la question de recherche substituent, d'une part, à la spontanéitéutopique de la théorisation ancrée et d'autre part, à la rigidité de l'approche scientiste qui omet lesopportunités émergentes du terrain (Ayache et Dumez 2011).

Dans le même ordre d'idées, Moriceau et Soparnot 2019 définissent la démarche qualitative à travers trois phases : (1) l'exposition au terrain sans tenter de le contrôler ; (2) le cheminement et le mouvement dans le projet de recherche ; (3) la réflexion, en s'efforçant à répondre aux questions théoriques et éthiques de la recherche, notamment, celles relatives à l'accès au terrain, à la validité et les significations des outils et matériaux mobilisés et aux cadres théoriques. Ces activités influencent et nourrissent de manière continue la revue de littérature et la question de recherche, qui se veulent évolutives et dynamiques (Hammouch et al. 2021). Cette démarche qualifiée par Ayache et Dumez 2011 de «spiraloïde» permet d'enrichir le cadre théorique initial en explorant les liens possibles entre le matériau empirique et d'autres théories existantes que celles définies au départ.

1.2. Une recherche faite du terrain pour le terrain

Bien que quelques chercheurs la considèrent comme faisant partie de la recherche appliquée, la recherche d'intervention est à mi-chemin des recherches fondamentales et appliquées. Cette position médiane est expliquée par le besoin de faire face au fossé entre la théorie et la pratique. Dans ce sens, Pasteur a réfuté la distinction entre recherches fondamentales et appliquées en traçant un pont entre lesdeux en ce sens que la recherche fondamentale doit être *« orientée vers la compréhension des phénomènes, en vue de traiter de*

grandes problématiques du monde réel » (Savall et Fière 2014, p.357). Le fossé grandissant entre les thématiques traitées et les besoins réels des organisations et des entreprises est dénoncé depuis plus d'une décennie (Savall et al. 2019). Parallèlement, le statut du chercheur se trouve modifié, voire métamorphosé. S'appuyant sur sa longue expérience, en tant que chercheur et intervenant dans les organisations, Savall a plaidé en faveur de l'introduction d'un nouveau statut de « professeur-consultant » (1989). Dans la même lignée, Van de Ven et Johnson (2006) ont parlé de « Engaged Scholarship » ou de l'enseignant-chercheur engagé.

L'objectif de cette dynamique méthodologique consiste à produire des connaissances actionnables et répondant à des besoins réels et factuels. Pour ce faire, l'expérimentation, l'observation et l'immersion-distanciation sont autant de principes véhiculés dans les recherches d'intervention. Prendre une position in vivo permet au chercheur intervenant d'observer ce qui se passe de très près dans l'espace objet d'intervention. Cette position aide le chercheur à comprendre en profondeur le phénomène étudié afin de se lancer dans des propositions et des prescriptions. Ces dernières ne doivent rester conditionnelles, mais elles doivent faire l'objet d'expérimentation afin de mesurer leur degré d'importance dans le processus de transformation de l'objet observé. Ce travail, qualifié par excellence de terrain, doit être accompagné par la distanciation ou le recul du chercheur. Ces reculs peuvent constituer pour le chercheur une source d'inspiration, de méditation, de développement de nouvelles réflexions, de remise en question, d'organisation des idées et de confrontation de ses observations avec les théories existantes, de dialogue et d'échange avec les confrères (Lallé 2004).

Dans ce qui suit, nous discuterons comment les principes évoqués ci-dessus ont été mobilisés pour réaliser une recherche-intervention doctorale dans le secteur de prévoyance sociale.

2. Une recherche-intervention dans le secteur de prévoyance sociale[44]

À travers cette partie, nous présenterons d'abord le secteur de prévoyance sociale et notre thématique de recherche, et ensuite le protocole de collecte d'analyse des données que nous avons adopté.

2.1. Présentation du secteur de prévoyance sociale et de la thématique de recherche

Le secteur de prévoyance sociale constitue un des secteurs primordiaux qui contribuent à la stabilité économique et sociétale des ménages et de l'État. Financée généralement par des mécanismes contributifs, l'activité de prévoyance englobe les différents dispositifs de protection sociale, visant la prise en charge des risques sociaux susceptibles d'atteindre les différentes étapes du cycle de vie, tels que les risques liés à l'enfance, l'emploi, la santé ou la vieillesse. Notons également parmi ces dispositifs : les caisses de retraite, d'assurance maladie ou de mutualité.

Au Maroc, le droit d'accès à la protection sociale est institutionnalisé par la constitution, notamment, son article 31 qui stipule que : « *L'État, les établissements publics et les collectivités territoriales œuvrent à la mobilisation de tous les moyens disponibles pour faciliter l'égal accès des citoyennes et des citoyens aux conditions leur permettant de jouir du droit :...- à la protection sociale, à lacouverture médicale et à la solidarité mutualiste ou organisée par l'État...*». L'expérience du Maroc en la matière témoigne d'une évolution parcellaire des dispositifs de prévoyance sociale, exposant le secteur à deux principaux enjeux. Le premier enjeu étant financier, lié à la question de soutenabilité desdits dispositifs, qui adoptent généralement une logique bismarckienne basée sur les principes de contribution ou d'assurance. Le deuxième enjeu est, quant à lui, d'ordre institutionnel, dans la mesure où les dispositions réglementaires, législatives et organisationnelles qui régissent le secteur sont marquées par un manque de coordination et de cohérence.

Menée dans un organisme opérant dans ledit secteur, notre recherche-intervention a démarré dans un contexte marqué par une situation de stagnation des prélèvements sociaux qui financent en majorité le système de prévoyance, contre une augmentation perpétuelle des dépenses suite à l'évolution des risques de vie, d'où émerge le besoin d'optimiser les ressources. Par optimisation, nous entendons la gestion adéquate des ressources, provenant principalement des contributions des adhérents, pourqu'elles soient

[44] Cette section revient dans sa majorité sur des propos issus de nos observations sur le terrain ainsi que ladocumentation interne et externe de l'organisation auprès de laquelle nous intervenons.

utilisées aux fins prévues par la législation en vigueur, notamment, le remboursement des prestations, sans qu'elles dérivent vers des indemnisations frauduleuses. La fraude doit être comprise ici, comme toute malversation intimement liée au processus de délivrance de la prestation, tel que la falsification des pièces justificatives pour bénéficier d'une indemnisation à tort.
Dans ces conditions, le besoin d'optimisation se manifeste considérablement dans l'élaboration, l'instauration et la revue des dispositifs de contrôle mis en place. Ces dispositifs se déploient, sur trois principaux niveaux à savoir : un niveau opérationnel touchant les activités métiers, un niveau intermédiaire englobant les activités de maîtrise telles que le contrôle interne et le management des risques et un troisième niveau d'audit visant la revue périodique du système de contrôle. Les dispositifs de contrôle ont constitué notre matière première pour mener notre travail descriptif et émettre nos premières hypothèses telles qu'exposées dans le point suivant.

2.2. Aperçu sur le protocole adopté pour la collecte et d'analyse des données

Pour joindre le statut de chercheur à celui de praticien, il fallait négocier, en premier lieu, l'accès à l'organisme en tant que terrain d'observations scientifiques. La négociation avait pour but de gagner en termes de légitimité sur le terrain, en premier lieu et de rigueur scientifique, en deuxième lieu. La première phase de collecte de données a été cadrée par des entretiens non directifs. L'objectif était, sur le plan sociétal, d'écouter attentivement les exigences du terrain, pour pouvoir dépister les besoins et sur le plan scientifique, d'explorer les différentes manières à travers lesquelles notre thématique de recherche pourrait être traitée. De même, cette phase nous a permis d'assimiler plusieurs pratiques de contrôle adoptées, à travers un retour sur les événements saillants avec les acteurs. Les données collectées ont fait l'objet d'une analyse de contenu manuelle pour dégager les thèmes récurrents. Par la suite, nous avons mené une série d'entretiens semi-directifs, en nous servant de la nomenclature des thèmes récurrents identifiés comme guide d'entretien. Une analyse de contenu ultérieure a permis l'identification des sous-thèmes. L'illustration 1 montre comment la nomenclature des thèmes a évolué au fur et à mesure de l'avancement dans la collecte des données. De même, le tableau 1 récapitule le détail des entretiens réalisés dans cette première phase de recherche.

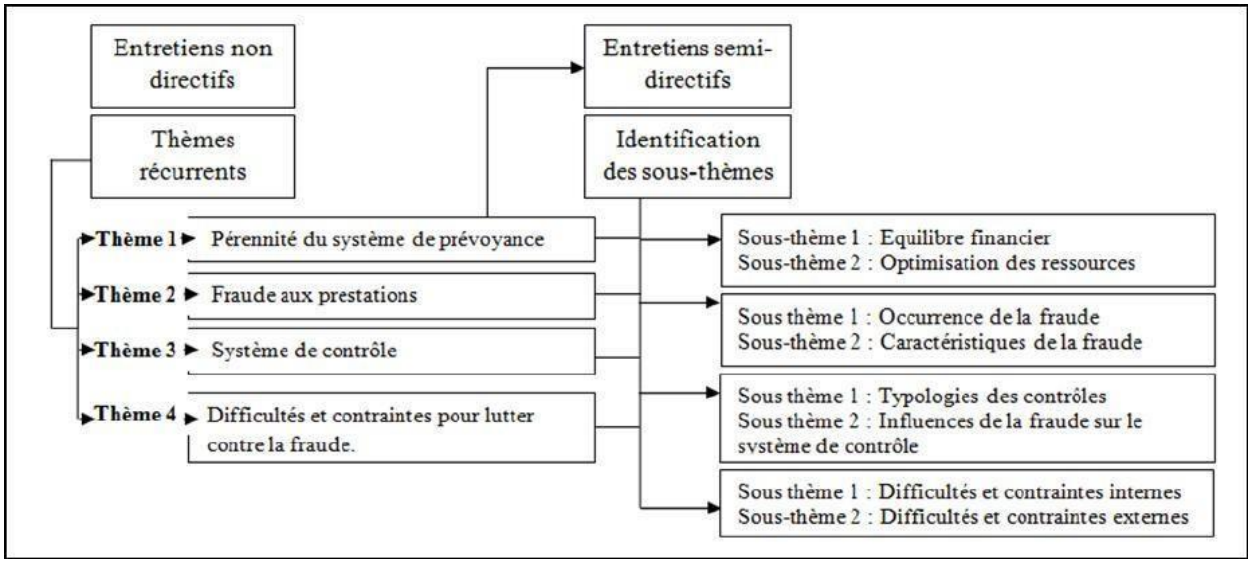


Illustration 1 : Evolution de la nomenclature des thèmes.

Type d'entretiens	Nombre d'entretiens	Poste interviewé	Expériences dans le poste	Durée des entretiens
Non directifs	2	Membre du comité de direction	15 ans	1h30
Non directifs	3	Auditeur interne 1	12 ans	1 h

Semi directif	1	Contrôleur de gestion	3 ans	1h20
Semi directif	1	Membre du comité de direction	12 ans	1h20
Semi directif	1	Auditeur interne 2	1.5 ans	40 min
Semi directif	1	Auditeur interne 3	10 ans	1h20
Semi directif	1	Auditeur interne 4	10 ans	40 min
Semi directif	1	Auditeur interne 1	12 ans	40 min

Tableau 1 : Entretiens réalisés.

Parallèlement et afin de réduire la subjectivité et d'enrichir le matériau, la triangularisation des méthodes de collecte de données nous a paru essentielle. Ainsi, nous avons opté pour un journal de recherche pour centrer les différentes observations qui peuvent prendre la forme de prise de note lors de l'exercice de notre activité professionnelle, d'une attention au contexte ou une sollicitation d'informations auprès des acteurs (Vinot 2011). De même, la consultation de la documentation tel que les rapports internes et externes, l'organigramme et les procédures de gestion nous a permis de compléter et enrichir la collecte de données. Le triptyque observations, entretiens et revue documentaire est complémentaire et interactif. Plus précisément, les propos des acteurs facilitent la compréhension du contenu de la documentation, ou encore, les données extraites de la documentation peuvent illustrer les discours des acteurs. D'autant plus, l'observation et l'immersion dans l'activité favorisent une meilleure assimilation des propos collectés par entretien ou extraits des documents. L'illustration 2 reprend l'exemple d'une idée clé étayée par des informations recueillies à travers les trois outils de collecte de données.

Thème 4 : Difficultés et contraintes pour lutter contre la fraude.

Sous-thème 2 : Difficultés et contraintes externes

Idée clé : L'insuffisance du cadre réglementaire et institutionnel limite les actions de l'organisme, notamment en matière de lutte contre la fraude

- Verbatim extrait d'un entretien semi-directif avec un auditeur interne :

« Mais lorsque l'on parle de la pérennité du système par exemple, c'est automatiquement la maîtrise des dépenses et la lutte contre la fraude. Vous avez un cadre juridique à respecter. Et nous restons attachés aux décisions de l'environnement et des institutions qui le compose. La marge de manœuvre de l'organisme est limitée. Et parfois vous essayez de simplifier, mais une fois qu'on perçoit un avantage, on commence à en profiter pour bénéficier des indemnisations à tort »

- Extrait d'un rapport de contrôle exercé par une entité externe

Plusieurs contraintes et insuffisances dans le cadre juridique impactent le système de prévoyance, l'imprévisibilité des paramètres externes est susceptible d'impacter l'équilibre financier des régimes de prévoyance.

- Extrait de notre prise de note lors de la participation dans des missions de lutte contre la fraude

L'instauration des outils de lutte contre la fraude reste limitée par le cadre réglementaire. Ces outils doivent également prendre en considération les contraintes rencontrées par les acteurs en termes de charge de travail et l'absence d'un référentiel juridique opposable aux fraudeurs.

Illustration 2 : La complémentarité des données collectées au travers les trois outils Observations-Revue documentaire-Entretiens.

L'ensemble du matériau expérimental, se voyant s'enrichir au fur et à mesure de l'avancement dans la recherche, devenait difficile à gérer. Ainsi, nous avons eu recours au logiciel Nvivo de l'analyse des données qualitatives. Comme sources au logiciel, ont été intégrées des fiches synthèse par entretien, des fiches synthèses par document et les observations sous forme de “mémos”. Nous avons procédé parla suite aux opérations de codage sur Nvivo. Comme output, des fichiers ont été exportés par thème, regroupant des verbatims, des passages ou des données extraites de la documentation ainsi que nos observations formulées. L'analyse desdits fichiers nous a permis de mettre en relief nos premiers résultats de nature principalement descriptive.

Ainsi, dans la mesure où la recherche-intervention se déploie à travers trois niveaux d'analyse auxquels correspondent des hypothèses de nature descriptives, explicatives et prescriptives, nos premières hypothèses descriptives ont été émises sous forme d'idées qui rendent compte de l'observation du terrain (Lallé 2004). Par ailleurs, l'alternance des phases d'immersion-distanciation nous a permis de collecter du matériau bibliographique qui a été confronté au matériau expérimental afin de déboucher sur quelques réflexions explicatives. L'illustration 3 présente un exemple d'hypothèse descriptive et explicative émises à travers l'alternance des phases d'immersion et de distanciation.

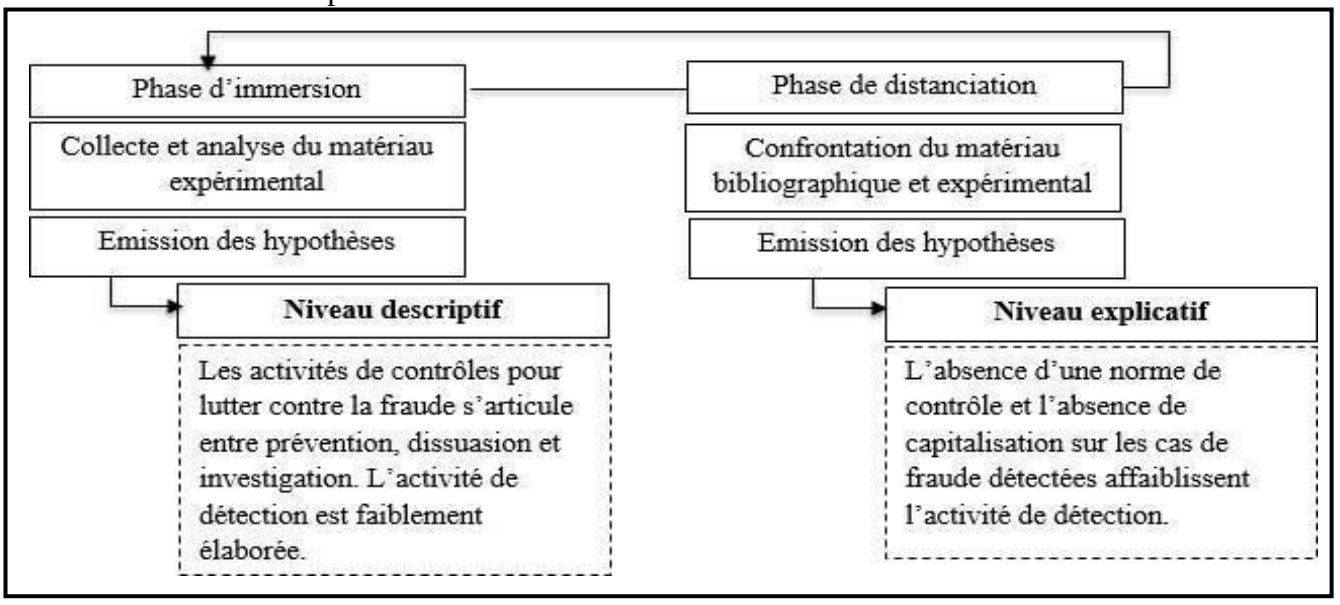


Illustration 3 : Exemple d'hypothèse descriptive et explicative émise lors des phases d'immersion et de distanciation.

Une prise de recul vis-à-vis cette phase descriptive nous a permis une identification chemin faisant, des apports et de contraintes présentées dans la troisième et quatrième partie.

3. Retour d'expérience élémentaire sur les apports d'une recherche-intervention : Cas du secteur de la prévoyance sociale

La recherche-intervention se distingue par son effet-janus combinant scientifique et managérial, la transcendance du principe de non neutralité du chercheur et l'acceptation de son immersion dans le terrain ainsi que son processus démocratique qui invite à un travail d'équipe (Buono et al. 2018). Pour chacune de ses particularités, seront présentés, les apports que nous avons pu identifier lors de notre projet de recherche intervention.

3.1. La double finalité scientifique et managériale de la recherche-intervention

La contribution à l'amélioration des pratiques managériales dans le cadre d'une recherche-intervention s'inscrit dans un double objectif scientifique et sociétal (Savall et Zardet 2016). Dans cette optique, notre engagement en tant que praticien dans une recherche-intervention doctorale, traduit notre ambition de réaliser un projet à double portée managériale et scientifique. À vrai dire, une prise de recul vis-à-vis de notre expérience professionnelle nous a permis de percevoir des circonstances problématiques, encore sous

explorées, à notre connaissance et principalement dans le contexte marocain, par les travaux de recherche existants. Dès lors, à travers un processus de négociation itératif et s'inscrivant dans la dynamique la recherche -intervention, développée dans la première partie, nos objectifs de recherche évoluent en vue, d'un côté d'être adaptés aux besoins managériaux dépistés et d'un autre côté, de nourrir le cadre conceptuel de la recherche. Notre préoccupation majeure est de garantir l'utilité et la pertinence sociétale des résultats tout en préservant la rigueur scientifique de notre travail (Savall & al. 2019). Cette double casquette de praticien et de chercheur nous a également apporté une épargne considérable en termes de temps et d'énergie.

3.2. L'immersion dans le terrain d'observations scientifiques

L'originalité et la richesse de la méthode qualitative émanent de l'immersion dans le terrain de recherche qui se substitue à une simple collecte de données (Moriceau 2018). Par conséquent, prendre par de la pratique quotidienne de l'organisation nous a garanti l'accès à une panoplie de ressources, en combinant actes observables, discours des acteurs et documentation (Buono et al. 2018). Cependant, nous nous sommes situés par rapport à la conception de Van DeVen et Johnson 2006, qui considèrent que le l'organisation ne doit pas être perçu comme un site de collecte des données uniquement, mais également comme un lieu d'apprentissage et de coproduction de connaissances avec les acteurs. Nous nous sommes retrouvés ainsi imprégnés dans le cycle compréhension-apprentissage introduit par Moriceau et Soparnot 2019. Dès lors, l'immersion dans la pratique nous a formé à la fois sur des aspects formels liés à l'activité et le métier de l'organisme et des aspects informels liés aux codes relevant de l'éthique et de la culture de l'organisation. Lesdits codes constituent des soubassements politiques aux différentes activités de recherche et leur prise en considération par le chercheur permet de faciliter l'interaction avec les acteurs (Brannick et Coghlan 2005).

3.3. Le travail collectif dans la recherche-intervention

Dans la même veine, il est nécessaire de rappeler que la recherche-intervention s'inscrit dans une dynamique collective qui favorise l'échange entre la sphère des chercheurs et celle des praticiens (Buono et al. 2018). Cet échange est favorisé par l'application du principe d'interactivité cognitive, quinous a permis la construction du matériau de recherche en collaboration avec les acteurs.
D'autant qu'elle apporte des avantages pour l'organisation et pour la création des connaissances, la recherche-intervention expose le chercheur-intervenant à plusieurs contraintes tel que présenté dans ce qui suit.

4. Contraintes rencontrées lors de la mise en place du projet de recherche-intervention

Les contraintes que nous avons rencontrées seront présentées également pour les trois particularités évoquées ci-dessus, à savoir, le double caractère scientifique et sociétal, l'immersion dans le terrain et le travail collectif.

4.1.La double finalité scientifique et managériale de la recherche-intervention : Une contrainte de conceptualisation

En effet, il demeure difficile de prévoir, en amont, le déroulement et les résultats d'une recherche-intervention, qui vise, au-delà de l'instauration des dispositifs interactifs et de conseil avec les acteurs, la contribution des connaissances permettant le développement de l'organisation (Hammouch et al. 2021). De même, la recherche qualitative se distingue par sa richesse et sa complexité pour comprendre un phénomène en profondeur, incitant ainsi une vision holistique avec une marge d'interprétation considérable (Gavard-Perret et al. 2008). Par ailleurs, la richesse d'un terrain d'étude qualitative offre toujours de nouvelles opportunités (Miles et Huberman 1984). Nobré montre comment l'imagination et la réflexion humaine sont souvent outrepassées par les opportunités et les problématiques qui émergent du terrain (Buono et al. 2018). La gestion et l'exploitation de cetterichesse pour des finalités scientifiques tout en apportant de la valeur ajoutée à l'organisation nécessitentun effort intellectuel robuste.

4.2. L'immersion dans le terrain d'observations scientifiques : Une contrainte de programmation

Par ailleurs, quoique la non neutralité du chercheur soit acceptée dans une recherche-intervention, la rigueur scientifique reste revendiquée. Ainsi, le mode opératoire de la recherche-intervention stipule l'alternance des phases d'immersion et des phases de distanciation (Buono et al. 2018). Les phases d'immersion interviennent, en amont des phases de distanciation pour produire des interprétations et en aval, pour confirmer ou infirmer les hypothèses formulées lors des phases de distanciation (Cappelletti 2006). La contrainte majeure que nous avons confrontée dans ce sens est une contrainte deprogrammation. En effet, d'un point de vue spatio-temporel, la périodicité de notre présence in situ dans l'organisation dépasse largement celle de notre présence ex-situ au laboratoire, vu notre statut de praticien. Nous notons à ce niveau que la présence in situ ne signifie pas systématiquement intervention. Elle présente certes des opportunités pour mener une observation participante et pour s'engager dans un cycle d'apprentissage, nonobstant les phases d'intervention et d'immersion, au sens propre du terme, devront être conçues et programmés durant les phases de distanciation et faire objet de négociation au fur et à mesure de l'avancement de la recherche. Pour faire face à cette situation, l'alternance des phases d'immersion et de distanciation sur de courtes durées, ou autrement dit, la programmation des phases de distanciation au cours de la présence in situ dans l'organisation, nous a été d'une aide précieuse pour prendre du recul vis-à-vis des données collectées.

4.3. Le travail collectif dans la recherche-intervention : Une recherche-intervention menée en autonome

Enfin, pour le point de l'interactivité et de la démarche démocratique, nous souhaitons souligner que le travail collectif interpelle, d'une part, la collaboration entre chercheurs et acteurs et d'autre part, la conduction du projet, dans le cadre d'une équipe de recherche. Cette interactivité peut être contaminée par des situations conflictuelles, émanant soit de l'inconfort que pourrait créer l'existence d'un chercheur au sein de l'organisation ou la divergence des visions entre les acteurs eux-mêmes. De telles situations sont pratiquement inévitables, au contraire, elles peuvent créer des opportunités pour augmenter la pertinence des résultats de recherche (Van De Ven & Johnson 2006). De même, l'adaptation des outils de communication avec les acteurs au regard des enseignements tirés de notre séjour au sein de l'organisation, nous permet de contrôler en quelque sorte de telles tensions.

Par ailleurs, tisser des relations dans la sphère académique dans le cadre d'actions collectives, même pour une recherche-intervention menée par un praticien de manière autonome, comme il s'agit de notre cas, demeure essentiel pour le processus de décontamination (Buono et al. 2018). L'encadrementpermanent de notre directeur de thèse, la participation à des séminaires doctoraux et la consultation des experts en dehors de l'organisation, sont autant d'outils que nous essayons de mobiliser afin d'assurer cette décontamination.

Conclusion et perspectives

En guise de conclusion, nous rappelons que l'objectif de cette communication est d'identifier les apports et les contraintes d'une recherche intervention menée dans le secteur de prévoyance sociale.Cette identification était liée aux particularités de la recherche-intervention à savoir, la double finalité scientifique et sociétale, la nécessité de l'immersion dans le terrain et l'importance du travail collectifet interactif. Pour ce qui est de la première particularité, nous notons que le secteur de prévoyancedemeure un champ propice pour l'émergence des problématiques assez importantes pour ledéveloppement des connaissances. Ces problématiques se situent toujours dans la phase d'explorationd'où la nécessité d'opter pour des méthodologies de recherche longitudinales. Nos motivationsintrinsèques derrière le choix de la recherche-intervention s'inscrivent dans cette logique. Ainsi, au-delà de la pratique du conseil, le choix de la recherche-intervention devrait être motivé par laréalisation d'un objectif scientifique (Savall et zardet 2016). Notre conviction rejoint, dans ce sens,celle de Hammmouch et al. 2021 pour le point relatif à la nécessité de la conservation de l'éthique et de l'étiquette académique du chercheur au même degré de l'implication dans le projet organisationnel. Ensuite, notre expérience en statut du praticien-chercheur nous a mis au défi de la programmation desphases de distanciation. L'objectif étant, non seulement, de mener une réflexion quant aux données collectées, mais également pour tirer profit de l'expérience professionnelle accumulée pendant notre présence in situ dans l'organisation, que ce soit en termes d'apprentissage métier ou d'acclimatation dela recherche aux codes culturels de l'organisation. Ce dernier point nous a été également importantpour améliorer notre interactivité avec les acteurs afin de favoriser

l'action collective.

Finalement, cette tentative de mener une réflexion chemin faisant sur notre projet de recherche- intervention doctorale nous invite à repenser quelques aspects méthodologiques du travail. Ainsi, nous souhaitons exploiter les enseignements tirés de cette première année de thèse afin d'améliorer la qualité de notre négociation auprès du terrain, favoriser au mieux l'interactivité avec les acteurs et fortifier notre crédibilité en tant que chercheur. C'est à travers ces actions que le passage à la phase prescriptive sera réalisé en mettant en place des propositions amélioratrices.

Bibliographie

Ayache M. et Dumez H. (2011), "Réflexions en forme de réponses : à propos du codage dans la recherche qualitative", Le Libellio d'AEGIS, 7 (3), p.29-34.

Brannick T. et Coghlan D. (2005), Doing action research in your own organization, London, Sage Publications.

Buono A. F., Savall H. et Cappelletti L., Dir.(2018), La Recherche- Intervention Dans les Entreprises et les Organisations : De la conception à la publication, Charlotte, Information Age Publishing.

Cunliffe A. (2016), " "On Becoming a Critically Reflexive Practitioner" Redux: What Does It Mean to Be Reflexive?", Journal of Management Education, vol. 40(6), p.740-746.

Cappelletti L. (2006), "Le contrôle de gestion socio-économique de la performance : enjeux, conception et implantation", Finance Contrôle Stratégie, vol. 9, n°1, p.135-155.

Cappelletti L., Voyant O. et Savall H. (2018), "Quarante ans après son invention : la méthode des coûts cachés", Association Francophone de la Comptabilité, n° 2, p.71-91.

Gavard-Perret M-L., Gotteland D., Haon C. et Jolibert A., Dir. (2008), Méthodologie de la recherche : Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion, Paris, Pearson Education.

Hammouch N., Nouri M., Cappelletti L. et Marghich A. (2021), "La recherche d'intervention : du terrain àla production de la connaissance", Revue française d'Économie et de Gestion, vol.2, n°8, p.240-259.

Krief N. et Zardet V. (2013), "Analyse des données qualitatives et recherche-intervention", Revue Recherches en Sciences de Gestion, n°95, p.211-223.

Lallé B. (2004), "Production de la connaissance et de l'action en sciences de gestion. Le statut expérimenté de « chercheur-acteur » ", Revue française de Gestion, vol n°1, n°158, p. 45-65.

Miles M.B. et Huberman A.M (1994), Qualitative Data Analysis: An expanded sourcebook, California, Sage Publications.

Moriceau J.-L. (2018), "Écrire le qualitatif : écriture réflexive, écriture plurielle, écriture performance", Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements organisationnels, vol. 57, p.45-67.

Moriceau J-L et Soparnot R., Dir. (2019), Recherche qualitative en sciences sociales : s'exposer, cheminer, réfléchir ou l'art de composer sa méthode, Caen, Editions EMS.

Perez Y. A. (2008), "La pratique de la recherche-intervention dans les organisations : Retour sur les modes de production des connaissances gestionnaires à partir du terrain", Revue Humanisme et Entreprise, n°288, p.101-113.

Savall, H. (1989), "Professeur-consultant: le bilan d'une expérience", Revue française de Gestion, vol. 76, p.93-103.

Savall H. et Fière D. (2014), "Étude comparative de méthodologies de recherche en médecine et en gestion. Cas de la recherche-intervention socio-économique d'ordre qualimétrique", Journal de Gestion et d'Économie médicale, vol. 32 (5), p.354-370.

Savall H, Zardet V. (2016), "The difference between management consultancy and research- intervention. A report on a method, and a study of the advantages and drawbacks for researchers and companies.", The Theory and Practice of Socio-Economic Management, vol. 1, n°2, p.3-15.

Savall H., Zardet V., Bonnet M. et Cappelletti L. (2019), "Valoriser la recherche par l'expérimentation en entreprise", Revue française de Gestion, n°284, p.149-169.

Van De Ven A. et Johnson P. (2006), "Knowledge for theory and practice", Academy of Management Review, vol. 31, n°4, p.802-821.

Vinot D. (2011), "L'accompagnement à la recherche dans le cadre d'une recherche- intervention", Revue Projectique, n° 8-9, p. 185-197.

La motivation entre discours RH et pratique des managers dans les entreprises : premiers résultats d'un terrain exploratoire

Par :

JEBARI Aicha, Doctorante à l'E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi
E-mail : aicha.jbari@etu.uae.ac.ma

Pr. BELKHEIRI Omar, E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi
E-mail : obelkheiri@uae.ac.ma

Résumé : La motivation a été abordée par des théories multiples, chacune dans un contexte différent et pour une finalité spécifique. La multitude des théories et l'absence d'un cadre unifié sur les facteurs de la motivation confirment la complexité de ce concept qui suscite jusqu'à nos jours un réel engouement de la part des chercheurs et un intérêt particulier de la part des managers. Ce papier vise à exposer le concept de la motivation tel que perçu par les managers des entreprises, sur la base d'une hypothèse qui met en exergue la contradiction entre les discours des directeurs de ressources humaines et les pratiques déployées par les managers d'équipes. Pour atteindre cet objectif, nous avons procédé par une démarche exploratoire avec un objectif de confirmer ou pas notre présupposé sur l'existence d'un écart entre la perception RH[45] et la perception des autres managers sur la motivation au travail. À travers douze entretiens avec les directeurs de ressources humaines et les managers d'équipes de six entreprises, nous avons pu confirmer l'existence d'un écart entre la perception RH et celle des managers, en mettant en exergue quelques premiers clivages dans la perception de la motivation en entreprise : la position fonctionnelle du manager, la qualité du leadership du manager, les croyances, l'expérience etc. Ces premiers résultats nous ouvrent la voie vers des pistes d'investigation diverses et prometteuses présentées en tant que perspectives de recherche.
Mots clés : Motivation au Travail, Discours des directeurs de ressources humaines, Perception des managers.

Introduction

La motivation suscite jusqu'à présent un engouement de la part des chercheurs et un intérêt particulier de la part des directeurs de ressources humaines et managers d'entreprises. Notre projet de recherche aborde la motivation à la lumière d'une apparente contradiction (hypothèse que nous avançons en nous appuyant sur un travail de terrain exploratoire) dans la mobilisation du concept de motivation au sein des entreprises. En effet, d'un côté, les directeurs de ressources humaines développent un discours et des pratiques de gestion des ressources humaines qu'ils présentent comme des facteurs de motivation. Aux yeux des théories de motivation au travail, certaines de ces pratiques ne semblent parfois et plutôt relever de la satisfaction par exemple. D'un autre côté, selon notre expérience en contact avec les entreprises, il apparait que les managers d'équipes ne mentionnent pas les divers dispositifs prévus pas les directeurs de ressources humaines comme facteur de motivation et mettent en avant plutôt des facteurs comme le relationnel, le leadership, les valeurs, etc..

À travers les premiers entretiens, nous avons pu tracer les grandes lignes de la problématique de notre recherche. L'objectif est d'analyser le flou qui entoure la notion de la motivation au sein de l'entreprise à travers le discours du directeur de ressources humaines qui est le porteur de la stratégie RH et le responsable Production et/ou les managers d'équipes, qui gèrent la plus grande masse, afin de mettre le doigt sur leurs perceptions et leur opérationnalisation de l'acte de motiver.

[45] Ressources Humaines.

1. Soubassements théoriques et méthodologie

1.1. La motivation comme concept polysémique

Divers champs disciplinaires et courants de pensée ont traité la notion de la motivation. Les réflexions sur l'explication du comportement humain étaient l'objet de plusieurs conceptions philosophiques qui ont ouvert la voie d'investigation par la suite aux psychologues pour essayer d'en trouver une réponse. En effet les théories psychologiques ont été fondées sur trois systèmes de pensée dominants à l'époque : le Behaviorisme qui a mis en valeur la notion du Drive et de l'apprentissage, le Cognitivisme soulignant le rôle de la perception de l'individu dans le traitement de l'information et finalement l'Humanisme qui a intégré la notion du besoin (Maslow)[46] dans la détermination du comportement humain. Avec cette diversité de notions et de paradigmes, la motivation, qui n'a réellement vu le jour, dans le contexte organisationnel, qu'après l'apparition de l'Ecole des Relations humaines, a fait objet de plusieurs théories, des théories développées toujours en fonction d'un contexte et d'une époque donnés. Maugeri (2013)[47] a traité la motivation en faisant un parallèle entre les théories organisationnelles et les théories motivationnelles pour montrer que chaque contexte sécrète les théories qui lui sont adaptées pour gérer ses difficultés. De l'école classique avec sa vision utilitariste et mécanique, l'école des relations humaines, jusqu'aux récentes théories motivationnelles, les réflexions sur la motivation au travail étaient toujours le résultat d'un contexte socioculturel et économique.

Les différentes théories motivationnelles (selon la taxinomie de Kanfer[48], (1990)) se sont penchées au tout début sur le contenu[49] de la motivation soulignant les facteurs qui motivent l'individu pour passer à l'action (besoins ou mobiles). Ce paradigme, dit de contenu, s'intéresse à l'origine du comportement. Sur la base de ces travaux, la recherche sur la motivation s'est prolongée dans deux directions, la première s'est orientée vers les pratiques managériales les plus propices à la productivité et l'efficacité du salarié et la deuxième s'est consacrée à l'enrichissement des tâches. Plusieurs théories ont voulu expliquer la motivation par son contenu, et ont mis en exergue les différents besoins qui peuvent être la source du comportement du salarié, et les conditions qui les poussent à satisfaire ces besoins.

Par la suite, d'autres théories ont considéré les processus des choix cognitifs[50] qui permettent de comprendre comment et par quel mécanisme l'individu développe son comportement et donc la capacité de ce dernier à hiérarchiser ses besoins et préférences pour organiser sa conduite étant donné que les besoins sont variables d'une personne à une autre et même chez la personne d'un moment à un autre. L'individu est censé donc, selon ce deuxième paradigme, faire le triage, l'évaluation et la valorisation des stimuli externes pour prendre les décisions visant la satisfaction de ses besoins.

Un troisième et dernier paradigme[51] est basé sur une réflexion centrée sur les buts, les objectifs et sur un management chargé d'insuffler aux salariés des valeurs communes dans le cadre d'une culture d'entreprise qui prend en considération les besoins de l'individu, le processus d'interprétation et les choix comportementaux qui en résultent. Les théories de ce paradigme mettent l'accent sur l'importance de l'objectif et de l'information dans la mesure où la motivation ne peut avoir lieu que si un objectif est fixé et ne peut être maintenue qu'à travers une communication régulière de l'information.

Ce développement à caractère polysémique de la motivation, laisse place à une ambigüité dans la définition de ce concept aux contours imprécis. D'ailleurs, la motivation a été rapprochée aussi à d'autres concepts

---

[46] Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. Psychological Review, 50, 370–396.

[47] Maugeri.S (2013), Théories de la motivation au travail, Edition Dunod .

[48] Maugeri.S (2013), Théories de la motivation au travail, Edition Dunod .P56

[4949] Nous en citons Maslow, Herzberg, Allerfer, Murray, Mcgregor. Etc

Herzberg F., Mausner B., Snyderman B.(1959), The motivation to work, New York, John Wiley and Sons.

Maslow A. H.,(1943) "Theory of human motivation", Psychological Review, n° 80.

[50] Nous en citons Atkinson, Vroom

Atkinson, J.W. (1957), « Motivational determinants of risk-taking behavior », Psychological Review, vol.64, n°6,

[51] Nous en citons Locke et Latham, Deci et Ryan

Locke, E.A. (1968), « Toward a theory of task motivation and incentives », Organizational Behavior and Human Performance, vol.3, n°2.

Deci, E.L. et Ryan, R.M. (1991), « A motivational approach to self : integration in personality », Dienstbier, R.A. (Ed), Perspectives on Motivation : Nebraska symposium on motivation 1990, vol.38, Lincoln, University of Nebraska Press, p.237-284.

tels que la satisfaction et l'implication au travail et la relation causale entre ces trois concepts a fait l'objet de plusieurs réflexions[52].

Face à ce corpus théorique, la pratique en entreprise a retenu surtout le mot « motivation » tout en couvrant des réalités très diversifiées en dispositifs à caractère opérationnel (management). Nous sommes donc face à une double problématique. D'une part, les pratiques de motivation telles qu'elles ressortent des déclarations de directeurs de ressources humaines notamment, et qui dessinent un périmètre par « voie de fait » de la motivation, sont loin d'être mis en vis-à-vis avec le concept de motivation qui est porteur de plusieurs réalités et perceptions qui pourraient contredire ce qui est présenté comme dispositifs opérationnels de motivation (ce qui génère des confusions flagrantes entre motivation et satisfaction par exemple). D'autre part, ces mêmes pratiques (ou dispositifs) prévues par les directeurs de ressources humaines et véhiculées dans leurs discours comme politique de motivation (faisant partie d'une certaine politique de GRH[53]), ne sont pas perçues et portées comme telles par les managers d'équipes qui mettent plutôt en avant des considérations à caractère comportemental et relationnel par exemple.

1.2. Méthodologie et premières explorations terrain

Pour traiter un concept émanant du domaine de la GRH, nous avons trouvé pertinent d'opter pour une démarche méthodologique inspirée des sociologues qui consiste à prendre du recul pour observer du réel et en tirer une problématique du terrain. L'objectif est de relever les discours relatifs aux mécanismes de motivation auprès, d'un côté, des responsables de ressources humaines qui déclinent la philosophie de motivation adoptée par l'entreprise et, d'autres côtés, les managers qui gèrent la masse des équipes (production principalement) et qui sont au contact quotidien avec les collaborateurs.

À ce niveau de la recherche, nous sommes dans une phase exploratoire dont nous espérons affiner notre questionnement et préciser notre problématique afin de mettre en place une démarche adéquate de questionnement applicable à un plus grand nombre d'entreprises. Nous avons passé douze entretiens exploratoires qui nous ont permis une première mise en parallèle entre d'une part, l'hypothèse de base et les questionnements théoriques et d'autre part ce qui se passe réellement sur le terrain, et qui nous ont ouvert d'autres pistes pour élargir notre réflexion.

Une transcription des entretiens sur la base des enregistrements a suivi pour analyser les propos des personnes rencontrées, explorer en profondeur les concepts et faire émerger les éléments explicatifs de l'écart existant entre les différents discours de la motivation.

Par la suite, nous avons procédé par une restitution des transcriptions dans un tableau récapitulatif pour une comparaison des outputs des entretiens. Cette comparaison nous a permis de mettre en valeur les variables explicatives de l'adoption des différentes pratiques de motivation et de proposer un premier modèle conceptuel qui va s'éclaircir de plus en plus avec l'avancement des futurs entretiens.

2. Résultats du terrain exploratoire

2.1. Enquête qualitative exploratoire : l'échantillon

Nous avons procédé par la réalisation de quelques entretiens avec le DRH[54] et le Responsable d'un autre département de la même entité pour confirmer ou pas notre présupposé sur l'existence d'un écart entre la perception RH[55] et la perception des autres managers sur la notion de la motivation au travail.

Jusqu'à présent, nous avons pu voir douze personnes, de six entreprises (cinq du secteur automobile, et une du secteur textile). Nous avons procédé par des entretiens semi-directifs pour analyser la perception RH et la perception du manager de Production, le tout dans le cadre d'une recherche exploratoire qui nous a permis

[52]Jahmane.A, Kadogami.A, Belhadj.A. Relation entre motivation et implication organisationnelle. Une étude dans le secteur de l'hôtellerie en France. Management & Sciences Sociales, Humanisme & Gestion, 2020, Intelligence collective et co-créativité, pp.37-58.
Rožman.M, Treven.S, Cancer.V, (2017) “Motivation and Satisfaction of Employees in the Workplace”, Business Systems Research, Vol. 8 No. 2.
Lévy-Leboyer C., "Satisfaction et motivation : théories de recherche", Bulletin de Psychologie, n°33, 1980.

[53] Gestion de Ressources Humaines
[54] Directeur de Ressources Humaines.
[55] Ressources Humaines.

d'analyser la motivation au travail sans partir d'hypothèses spécifiques afin de mieux comprendre ce phénomène par son exploration en profondeur.

2.2. Principaux résultats

Suite aux différents entretiens menés, avec six entreprises des secteurs automobile et textile, nous avons relevé les quelques constats-matériaux suivants :

- Le flou dans la définition et le sens accordés à la motivation au travail sur le terrain confirme le caractère polysémique du concept et confirme l'intérêt d'un recul pour pouvoir analyser l'efficacité des pratiques de motivation qui sont mises en place dans un cadre d'absence de définition de l'objectif qui est la motivation au travail.
- Confusion et difficulté de séparation entre la motivation, la satisfaction et l'implication au travail.
- Existence des incohérences entre les discours des différentes parties prenantes de l'entreprise que ce soit entre les niveaux hiérarchiques ou encore entre les fonctions. (un clivage fonctionnel et hiérarchique).
- Absence d'une stratégie globale de motivation de l'entreprise : les actions mises en place sont des actions momentanées et des pratiques développées par les managers selon leurs perceptions différentes de la motivation.
- La fonction RH fournit des outils et orientations pour optimiser la motivation chez le personnel, mais c'est le manager de chaque équipe qui décide de sa propre stratégie pour motiver ses collaborateurs.

Sur la base d'une première analyse de la transcription des entretiens passés, nous avons pu détecter quelques variables qui impactent le choix et la mise en place des différents dispositifs de motivation. Le schéma suivant explicite les différents types de pratiques mis en avant par les interviewés (approche descriptive) tout en les liant à des catégories de facteurs qui déterminent le sens de la motivation telle qu'elle a été récoltée auprès d'eux (approche analytique).

Figure 1 : Facteurs explicatifs du choix et mise en œuvre des pratiques de motivation au travail.

Les pratiques de motivation mises en place dans une entreprise peuvent être réparties en trois niveaux. Le premier, concerne les standards du groupe (l'échantillon représente des multinationales) qui sont traduits généralement, et selon l'échantillon, par : la communication, la revue salariale et le développement des compétences, notamment la formation. Les éléments de motivation définis par le groupe sont résultat du contexte organisationnel : l'activité de l'entreprise, la taille et le style de leadership. Le deuxième niveau représente les pratiques décidées par la direction RH, dont la définition est impactée par les spécificités culturelles de la filiale et par la perception du DRH de la motivation. Plusieurs variables entrent en jeu pour construire cette perception : la définition accordée à la motivation (c'est quoi motiver pour la personne ?), la finalité de la motivation (Pourquoi motiver ?), les croyances du manager (sources de motivation

personnelles / ses croyances par rapport à ce qui motive) et son expérience (secteur d'activité et nombre d'années). La perception représente de la même façon le facteur explicatif de l'opérationnalisation de la motivation par le manager d'équipe.
L'écart entre le discours du DRH et du manager d'équipe revient principalement à la différence entre leurs perceptions de la motivation. En effet, les pratiques de Motivation mises en place par les DRH sont pratiquement les mêmes. L'attention est accordée sur des éléments plus que d'autres en fonction du contexte et perception du manager. Nous en citons : la rémunération, les avantages sociaux, les événements, les aides sociales, la communication, le climat social.
De l'autre côté, les managers des équipes tendent plus à s'adapter aux différents besoins des collaborateurs et misent sur une politique personnalisée de motivation. Leurs pratiques tendent à être plus axées sur : le relationnel, l'esprit/ le style managérial, l'implication, les projets, opportunités de développement, la rémunération et le climat social.

3. Quelques perspectives

Ces premiers résultats nous ouvrent des pistes d'investigation sérieuses en mettant en exergue quelques premiers clivages dans la perception de la motivation en entreprise : la position fonctionnelle du manager, la qualité du leadership du manager, les croyances, l'expérience etc. Mais également, ils nous permettent de confirmer (pour le moment) l'écart flagrant entre le discours RH sur la motivation et les pratiques au quotidien par les managers. Sur ce dernier point, la confrontation avec des pratiques de GRH avec les théories de motivation devra nous permettre d'apporter quelques éléments d'éclairage.
De nombreux axes de recherche peuvent émerger de ce travail. La différence relevée entre les pratiques et discours de motivation des responsables RH et des managers des équipes ouvre la voie à des questions diverses par rapport au sens accordé, à l'opérationnalisation et à l'efficacité de ces pratiques de motivation. Parmi les voies d'investigation, nous proposons une analyse profonde des résultats pour appréhender les différents discours et perceptions. Cet écart représente-t-il une contradiction ou bien une complémentarité ? ; Cette question mérite une analyse en profondeur pour pouvoir aller vers une synchronisation des pratiques et logiques déployées de la motivation.
La prise en considération d'un troisième niveau d'analyse[56] serait aussi une piste de recherche pertinente. En effet, l'analyse de la perception des managers de proximité et des collaborateurs en général, notamment en termes d'efficacité des pratiques, nous permettra de construire des interfaces entre les différentes parties pour pouvoir dresser un modèle plus complet de manière plus approfondie.
D'une autre part, les différentes pratiques mises en place par les managers méritent d'être analysées en profondeur en termes de sens et d'importance accordés et aussi de conséquences sur la motivation des collaborateurs.
Il serait intéressant aussi de voir comment la position dans l'entreprise affecte les orientations des managers en matière de pratiques de motivation. Les managers sont-ils motivés par des facteurs différents de ceux de leurs collaborateurs ? L'objectif serait de pousser les managers à adapter et modéliser leur comportement en fonction des préférences de leurs collaborateurs plutôt que de leurs propres perceptions.

Bibliographie

Atkinson, J.W. (1957), “Motivational determinants of risk-taking behavior”, Psychological Review, vol.64, n°6.
Deci, E.L. et Ryan, R.M. (1991), “A motivational approach to self : integration in personality”, Dienstbier, R.A. (1990), Perspectives on Motivation : Nebraska symposium on motivation, vol.38, Lincoln, University of Nebraska Press.
Fenouillet.F, (2017), la motivation, Édition Dunod.
Herzberg F., Mausner B., Snyderman B.(1959), The motivation to work, New York, John Wiley and Sons.
Jahmane.A, Kadogami.A, Belhadj.A., (2020) “Relation entre motivation et implication organisationnelle:

[56]Nous faisons réference à l'article de Ying.W, Sunghoon.K, Rafferty.A&Sanders.K (2020), “Employee perceptions of HR practices: A critical review and future directions”, The International Journal of Human Resource Management, 31:1, p 128-173.

une étude dans le secteur de l'hôtellerie en France". Management & Sciences sociales, Humanisme & Gestion, Intelligence collective et co-créativité, pp.37-58.
Kanfer.R, Chen.G and Pritchard.R, (2008)Work motivation, past, present and future – the three C's of work motivation, Edition Routledge.
Lévy-Leboyer C. (1980), "Satisfaction et motivation : théories de recherche", Bulletin de Psychologie, n°33,.
Levy-Leboyer, C. (1998), la motivation dans l'entreprise. Modèles et stratégies, Paris, éditions d'organisations.
Locke, E.A. (1968), « Toward a theory of task motivation and incentives », Organizational Behavior and Human Performance, vol.3, n°2
Maslow A. H.,(1943) "Theory of human motivation", Psychological Review, n° 80.
Maugeri.S (2013), Théories de la motivation au travail, Édition Dunod.
Rožman.M, Treven.S, Cancer.V, (2017) "Motivation and Satisfaction of Employees in the Workplace", Business Systems Research, Vol. 8 No. 2.
Ying.W, Sunghoon.K, Rafferty.A&Sanders.K (2020),"Employee perceptions of HR practices: A critical review and future directions", The International Journal of Human Resource Management.

Logiques de l'égalité (professionnelle) homme-femme au Maroc

Par :

Pr. MAGHNI Ahmed, E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi
E-mail : ahmed.maghni@uae.ac.ma

HAMSA Lalla Imane, Doctorante à l'E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi
E-mail : h.l.imane@gmail.com

Résumé : L'égalité femme - homme (F-H) désigne l'équivalence des droits, des responsabilités et des chances des femmes et des hommes, des filles et des garçons. Il ne s'agit nullement d'une équivalence quantitative, l'égalité F-H ne veut pas dire que les femmes et les hommes sont identiques ou substituables, mais que leurs droits, obligations, responsabilités et opportunités ne varieront pas en fonction de leur sexe, au sens biologique du terme.
L'égalité professionnelle F-H, objet de notre papier, renvoie à l'application du principe de l'égalité dans le domaine du travail. Il s'agit d'appliquer l'équivalence des droits, des obligations et des chances entre les femmes et les hommes, notamment en ce qui concerne l'accès à l'emploi, les conditions physiques et morales de travail, la formation, la mobilité, la promotion, l'articulation des temps de vie et la rémunération.
L'évolution du principe de l'égalité F-H au Maroc est à temporalités multiples. Ainsi, d'une logique institutionnelle et réglementaire, l'égalité a évolué vers une logique de fait. Elle est traversée depuis 2006 par une logique de *mainstreaming*.
Le présent papier a pour objet d'apporter des éclaircissements sur ces logiques, de manière à mieux appréhender le contexte historique et macrosocial de l'égalité professionnelle.
Mots-clés : Égalité, femme-homme, logique, Maroc.

Introduction

Bien que le principe d'égalité soit reconnu aujourd'hui par les institutions internationales, l'ONU en l'occurrence, comme l'un des fondements du vivre ensemble, du progrès social, économique et politique, il faut reconnaître toutefois que ce résultat n'a pas été atteint en un seul coup. Il a fallu conquérir des esprits habités par des croyances et des valeurs assez rigidespour reconnaître le droit des femmes au vote ou au travail, pour ne citer que ces deux exemples.Outre des précisions conceptuelles sur la notion d'égalité, nous consacrons dans la première section de ce chapitre trois paragraphes, pour retracer l'évolution historique de l'égalité F-H. D'une logique institutionnelle et normative, l'égalité a été traversée et le reste encore dans unelarge mesure par des logiques pratiques et intégratives.
Le dictionnaire de l'Académie de la langue française (9ème édition) distingue deux définitions du terme égalité. Primo, l'égalité est la qualité de ce qui est égal en quantité et/ou en qualité. En quantité, l'égalité consiste à distribuer, répartir avec égalité, en parties égales, par portions égales. C'est ainsi qu'en mathématiques, l'égalité exprime une relation de deux grandeurs, de deux quantités qui sont exactement équivalentes et peuvent être alors substituables. En qualité,l'égalité consiste à traiter les individus de la même façon, sans aucune distinction. C'est ainsi qu'en droit, la loi prévoit pour tous les membres de la société les mêmes droits et les mêmes obligations civiques, économiques, politiques et juridiques. Secundo, l'égalité est la qualité dece qui ne varie pas, de ce qui est constant, de ce qui reste uniforme sans fluctuations ni variations.
Cela étant dit, l'égalité femme - homme (F-H) désigne l'équivalence des droits, des responsabilités et des chances des femmes et des hommes, des filles et des garçons. Il ne s'agitnullement d'une équivalence

quantitative, l'égalité F-H ne veut pas dire que les femmes et les hommes sont identiques ou substituables, mais que leurs droits, obligations, responsabilités et opportunités ne varieront pas en fonction de leur sexe, au sens biologique du terme.

L'égalité professionnelle F-H, objet de notre recherche, renvoie à l'application du principe de l'égalité dans le domaine du travail. Il s'agit d'appliquer l'équivalence des droits, des obligations et des chances entre les femmes et les hommes, notamment en ce qui concerne l'accès à l'emploi, les conditions physiques et morales de travail, la formation, la mobilité, la promotion, l'articulation des temps de vie et la rémunération.

L'évolution du principe de l'égalité F-H au Maroc est à temporalités multiples. Ainsi, d'une logique institutionnelle et réglementaire, l'égalité a évolué vers une logique de fait. Elle est traversée depuis 2006 par une logique de *mainstreaming*.

I. Logique institutionnelle et réglementaire

La loi participe au fil du temps à la construction de la réalité sociale (Bourdieu, 1986). En introduisant des nouvelles dispositions réglementaires, en posant des normes, les États contribuent à faire évoluer le cadre de référence de l'égalité F-H.

La théorie féministe du droit a fait l'objet de nombreuses analyses et est aujourd'hui largement reconnue. Enseignée dans les universités les plus prestigieuses, elle tend à la fois à apporter la preuve de ce que le droit a été et demeure un instrument de domination patriarcale, mais aussi de ce qu'il peut être un outil de mobilisation sociale et un vecteur de promotion de la cause des femmes (Langevin, 2008). Quels que soient les objets sur lesquels elle porte (droit social, procédure judiciaire, droit de la famille, sexualité et violences, etc.), la théorie féministe du droit vise à remettre en cause l'idée d'une neutralité du droit. Elle souligne le rôle du droit dans la constitution de distinctions fondées sur le genre, comme dans la pérennisation, voire la légitimation, d'inégalités de genre, et s'inscrit en ce sens à coup sûr dans une démarche critique (Catto, 2013).

Au Maroc, l'action institutionnelle visant à faire évoluer le cadre juridique régissant l'égalité F-H s'est cristallisée essentiellement sur celui du code de la famille. Ce dernier ramenait à la surface toutes les contradictions qu'incarnaient deux visions de la société marocaine : l'une qualifiée de « conservatrice » et l'autre de « moderniste ». En effet, il a fallu attendre l'année 2003, pour réformer en profondeur l'ancien code du statut personnel, « la Moudawana », promulgué en 1958. Ce corpus juridique avait consacré dans ses dispositions une conception de la famille et des relations entre les conjoints, inspirée pour l'essentiel du rite malikite (Al Hajjami, 2016). Pour les tenants de la tendance « moderniste », ce cadre légal ne faisait que cristallisait le patriarcat, et faire perdurer l'inégalité entre l'homme et la femme.

Pendant trois décennies, cette « citadelle imprenable » pour reprendre les termes de Moulay R'chid (1991), résistait aux différentes tentatives de réforme. La réforme de 1993, bien qu'elle n'ait introduit que des changements mineurs sur les droits des femmes au regard des demandes portées par les associations féministes, a permis néanmoins de « désacraliser » un texte réputé intouchable. À l'époque, il s'agissait de choisir entre deux référentiels « antinomiques » : le référentiel islamique s'inspirant des valeurs fondamentales de l'islam et de leur traduction normative, et le référentiel « universel » contenu dans les traités et conventions relatifs aux droits humains (Nacéri, 2002). En effet, plusieurs normes du statut personnel sont directement issues du Coran, à l'instar des règles régissant la succession, et ont dès lors un caractère sacré aux yeux des croyants, ne laissant aucune place au débat.

Par conséquent, la temporalité de l'évolution institutionnelle a été lente. Il a fallu une forte volonté politique de réforme portée par le roi Mohammed IV et un travail soutenu du mouvement associatif « féministe » militant pour la reconnaissance de l'égalité F-H dans le cadre de l'islam[57] pour faire aboutir l'essentiel des revendications. Ainsi, durant les dix années du processus de réforme (1993-2003), les associations féministes ont entamé un effort considérable de lobbying et d'expertise. La pétition lancée le 7 mars 1992 par l'union pour l'action féminine (UAF) pour un million de signatures était soutenue par le comité national de coordination pour le changement de la Moudawana et pour la défense des droits des femmes, mis en place au mois d'avril à l'issue d'une journée de réflexion sur ce thème. En 1995, en préparation de la quatrième conférence mondiale sur les femmes à Beijing, les féministes marocaines s'impliquaient au

[57] Sur le féminisme associatif marocain, voir les travaux de Denoeux G. (2002) et de Vairel F. (2014).

niveau régional dans le réseau Collectif 95 Maghreb-Égalité. Dans le cadre du débat sur le plan d'action pour l'intégration de la femme au développement (PANIFD), elles s'activaient en créant deux structures : le réseau national pour l'appui au soutien du plan d'action (Rabat, 17 juillet 1999), qui exclut les partis politiques, et le front pour les droits des femmes, qui rassemble plus largement partis politiques et syndicats (Casablanca, 7 novembre 1999). Après que le roi Mohammed IV a repris en main le projet de réforme, les féministes restaient mobilisées à travers le collectif d'associations Printemps de l'égalité, et maintenaient la pression sur la commission royale consultative responsable de la question.

Le processus de réforme du nouveau code de la famille traduit la volonté du pouvoir politique de dégager un consensus large et d'éviter d'imposer une décision « prêt à porter ». Le roi, de par son statut de commandeur des croyants, aurait parfaitement pu se passer du Parlement pour entériner cette nouvelle loi, il a tenu toutefois à y recourir pour deux raisons : la première, de fond, consistait à faire adopter un texte plus égalitaire et la seconde, procédurale, consistait à engager une réforme « par le bas » fondé sur une consultation élargie.

En somme, la réforme de la Moudawana de 2004, a introduit des changements notables, en l'occurrence la coresponsabilité des époux, la transformation de la tutelle matrimoniale qui n'est plus un devoir mais un droit, l'augmentation de l'âge minimum pour le mariage de la femme (de 15 à 18 ans), l'encadrement beaucoup plus strict de la polygamie et de la répudiation, la possibilité pour la femme de demander le divorce pour discorde, la protection de l'enfant naturel, la révision de certaines dispositions relatives à la succession, la révision du droit de garde, la possibilité d'établir un contrat de mariage entre les époux concernant la répartition des biens, et la facilitation de la reconnaissance des mariages marocains à l'étranger.

À la suite de cette révision en profondeur de la Moudawana, plusieurs dispositions réglementaires du code de travail furent révisées. De longue date, le droit du travail, partout dans le monde, s'est avéré propice à une analyse genrée. Le champ fut même pionnier en la matière, et donna lieu à de nombreux écrits sur l'égalité des salariées et des salariés. « À travail égal, salaire égal » : l'affirmation est ancienne, même si elle peine à être vérifiée, comme le soulignent amplement jurisprudence et recherches institutionnelles ou académiques. Plus précisément, cinq stéréotypes de genre peuvent être observés au niveau de la plupart des réglementations sociales : le premier d'entre eux associe les femmes à leur corps, auquel il est assigné une vulnérabilité physique. La législation industrielle s'est d'abord incarnée dans plusieurs lois visant à réglementer les conditions de travail des enfants et des femmes, auxquelles était ainsi associée une vulnérabilité physique justifiant des limitations spécifiques de leur temps de travail (durée, aménagement) ou l'interdiction de leur emploi pour certaines activités. Le deuxième stéréotype assigné au féminin est la maternité, comme condition ou état biologique, ou comme lien biologique. Il permet de mettre en exergue des droits reconnus aux femmes pour garantir leur accès à l'emploi ou le maintien de leur lien d'emploi au regard de la maternité (embauche, congé maternité, rupture du contrat…). Le troisième stéréotype porte sur les liens familiaux des salariés : certes, lorsqu'il est fait référence à la situation familiale du salarié, le Code du travail privilégie le recours à des termes genderblind. Cependant, d'autres dispositions du Code du travail intéressant la situation familiale introduisent une distinction formelle du féminin et du masculin, auxquels elles rattachent des droits spécifiques. Il en va ainsi des dispositions relatives au « congé de maternité » et au « congé de paternité »[58], dont les bénéficiaires sont appréhendés de manière sexuée et dissymétrique. Un quatrième stéréotype associe l'appartenance à l'un ou à l'autre sexe à une apparence physique. Il s'observe dans les dispositions du Code du travail qui permettent à l'employeur de prendre en compte le sexe des candidats à l'embauche, en fonction de l'apparence physique socialement attribuée à chacun des sexes. Enfin, le cinquième stéréotype mis en œuvre par le Code du travail assigne certaines situations professionnelles au féminin et au masculin. L'emploi de l'expression « femmes et hommes » est devenu caractéristique d'une telle conception du genre.

En effet, bien que le législateur marocain ait abrogé en 1995 l'article 726 du code des obligations et des contrats, qui soumettait les femmes mariées à l'obligation d'obtenir l'autorisation de leur mari pour conclure un contrat de travail, il fallait attendre l'année 2003 pour assister à une réelle refonte de la

[58] Selon un rapport de l'Organisation internationale de travail (OIT), plus de 176 pays prévoient dans leurs codes de travail un congé paternité.

réglementation sociale marocaine. Ainsi, le code de travail de 2003 a consacré de manière claire le principe de l'égalité entre les hommes et les femmes en matière d'emploi et d'exercice d'une profession. Ses dispositions réglementaires prohibent de manière explicite toute forme de ségrégation sexuelle lors de l'embauche, de l'affectation du travail, de la formation professionnelle, de l'attribution du salaire, de l'avancement, de l'octroi des avantages sociaux, des mesures disciplinaires ou du licenciement. Outre l'abrogation de l'interdiction du travail nocturne des femmes, des améliorations notables furent apportées aux dispositions régissant la maternité.

Pour mesurer la portée de la norme de droit, notamment sa capacité à régir les comportements, il faut en venir à son appropriation par la société concernée. À cet égard, le déploiement effectif du principe d'égalité consacré par le droit de la famille, notamment dans le quotidien des Marocains, a buté sur des contraintes culturelles (Bendaoud, 2003), judiciaires (Mellakh, 2007) et techniques (Ounnir, 2007).

Sur le plan professionnel, le décalage constaté entre la réglementation sociale et les pratiques des entreprises en matière d'égalité, partout dans le monde, a amené les associations féministes et les ONG dédiées à mettre en avant le principe d'égalité de traitement et l'égalité de chance.

II. De l'égalité formelle à l'égalité « réelle »

Jacqueline Laufer (2003, p. 150) avance « le constat des inégalités persistantes et la nécessité de dépasser le niveau des principes en matière d'égalité professionnelle ont ainsi abouti à la formulation juridique de deux notions – l'égalité de traitement et l'égalité des chances. » L'égalité de traitement vise, au-delà de l'égalité formelle, tous les processus concrets de nature psychosociologiques qui impactent l'insertion des femmes sur le marché du travail et leur traitement dans l'entreprise, et qui aboutissent in fine aux inégalités de fait qui caractérisent la situation des femmes. Selon l'auteure, il est nécessaire d'engager un diagnostic sociologique des pratiques GRH à l'endroit des femmes en vue d'en révéler le caractère « sexuée ». Un traitement discriminant visant un sexe peut être indirectement causé par des pratiques de GRH apparemment neutres. C'est le cas d'une législation qui exige la possession de diplômes obtenus auprès d'institutions spécifiques ou des conditions particulières pour pouvoir exercer certaines professions. Il en va de même lorsque des arrêts de travail liés à la grossesse et à la maternité n'entrent pas dans le calcul de l'ancienneté et que celle-ci constitue un facteur déterminant pour le calcul de la prime d'ancienneté ou dans l'avancement hiérarchique.

Lanquetin (1995, 2000) souligne l'existence de deux étapes dans le processus de recherche de telles discriminations. Il s'agit d'abord d'établir l'impact « sexué » d'une mesure apparemment neutre. La démarche consiste à vérifier la proportion de femmes défavorablement touchées par la mesure au regard d'un groupe d'hommes placés dans une situation similaire, et ce même si la requête a un caractère individuel. Il s'agit donc de « resituer l'intéressé dans son groupe d'appartenance ». Dans un deuxième temps, c'est à l'employeur d'apporter la charge de la preuve que cette politique est justifiée par des éléments objectifs et qu'il n'y a pas discrimination. L'employeur doit démontrer que la mesure n'est pas discriminatoire, mais objectivement justifier sur la base de facteurs précis et indépendants du sexe de l'intéressé, les exigences de flexibilité, l'adaptabilité des horaires et des lieux de travail, l'ancienneté dans le travail, ou répondre à un besoin véritable de l'entreprise (Servais, 1992). Outre la difficulté de preuve, on s'aperçoit également à quel point le principe d'égalité peut se trouver en contradiction avec la liberté contractuelle laissée, en particulier par le droit privé, à l'employeur. Ce dernier possède souvent la liberté d'embaucher, comme celle de reconnaître le degré de qualification professionnelle nécessaire pour la mutation, la promotion ou le licenciement (Servais, 1992).

Avec la notion d'égalité de chance, un nouveau pas fut franchi. Il ne s'agissait plus de s'appuyer uniquement sur le droit ou sur les faits pour corriger les discriminations, mais de mobiliser l'histoire et la sociologie pour appréhender les sources profondes des inégalités pour ensuite les corriger via des « actions positives ». Ainsi, la loi ou une organisation, publique ou privée, peuvent décider de mettre en place des discriminations ou actions positives[59], en vue de contrecarrer aux inégalités. Au Maroc, la discrimination positive la plus significative dans ce sens fut l'adoption de quotas de genre en 2002, en matière de représentation politique des femmes. Par la suite, la Constitution de 2011 a établi pour la première fois dans

[59] Les discriminations positives sont obligatoires et réglementées, alors que les actions positives sont volontaristes et négociées.

l'histoire du Maroc le principe de la parité dans son article 19 et l'a confirmé dans ses articles 30 et 146. Plusieurs mesures réglementaires ont été prises en vue de favoriser « la démocratie paritaire » ainsi proclamée60. Ces systèmes de quotas, ont pour objectif d'atteindre une « masse critique » de femmes aux postes de responsabilité pour servir de modèle et transformer les attitudes, les politiques, les croyances et dynamiques politiques (ONU, 1995).

Les critiques à l'endroit de la discrimination positive, en ce qu'elle favorise une discrimination à rebours à l'égard des hommes et instaure une concurrence femme-femme, entre autres critique, ont favorisé l'émergence d'une approche contextualisée de l'égalité des chances.

Le fait qu'il est difficile de définir des mesures contraignantes généralisées et a priori de l'égalité de chance, a rendu nécessaire de se remettre à l'appréciation des acteurs in situ, pour définir l'objectif d'égalité à réaliser et les mesures à déployer. Cette évolution illustre la mutation d'un droit social qui doit de plus en plus s'en remettre aux acteurs sociaux, les entreprises, les syndicats et les pouvoirs publics, et à leur capacité de négociation pour transformer la réalité sociale « inégalitaire » (Laufer, 2001).

Au Maroc, la puissance de la loi par rapport à la négociation collective a toujours été forte, ce qui n'a pas facilité la prise en charge de ce dossier par ces derniers. En effet, en réservant aux syndicats les plus représentatifs le droit de conclure les conventions collectives, ou du moins de recourir aux procédures promotionnelles instituées à cet effet, le Code du travail marocain limite dans les faits les possibilités de conclusion des conventions collectives, compte tenu de la difficulté qu'éprouvent les syndicats à se prévaloir de 35 % des délégués élus dans l'entreprise sous leur bannière (Meknassi, 2010, p. 10). Le décompte final des élections professionnelles de 2015, a montré que sur la base électorale mobilisée, 50 % ont voté pour les 35 organisations syndicales en lice alors que le reliquat des voix s'est porté sur les sans affiliation syndicale. En d'autres termes, les élections professionnelles ont une nouvelle fois remis en question la représentativité du mouvement syndical national qui n'excède pas les 1,5 % des salariés. Compte tenu de la prédominance des PME et du pluralisme syndical, une majorité d'entreprises restent sans présence syndicale, sinon sans syndicat représentatif.

III. Égalité par le mainstreaming

Le programme d'action gender mainstreaming a été entériné lors de la quatrième conférence mondiale des Nations Unies sur les femmes, organisée en 1995 à Pékin. Il invite les organisations internationales, les gouvernements et les organisations nationales et régionales à tous les niveaux, quelles que soient leurs missions à « encourager l'adoption de mesures énergiques et visibles visant à assurer la prise en compte de la problématique hommes-femmes dans toutes les politiques et tous les programmes afin d'en analyser les conséquences sur les hommes et sur les femmes, respectivement, avant toute prise de décision » (Sénac-Slawinski, 2006, p. 12).

En 1997, le Conseil économique et social des Nations Unies a défini l'approche gender mainstreaming comme le fait d'« évaluer les incidences pour les femmes et pour les hommes de toute action envisagée, notamment dans la législation, les politiques ou les programmes, dans tous les secteurs et à tous les niveaux. Il s'agit d'une stratégie visant à incorporer les préoccupations et les expériences des femmes aussi bien que celles des hommes dans l'élaboration, la mise en œuvre, la surveillance et l'évaluation des politiques et des programmes dans tous les domaines – politique, économique et sociale – de manière que les femmes et les hommes bénéficient d'avantages égaux et que l'inégalité ne puisse se perpétuer. Le but est d'atteindre l'égalité entre les sexes »[61].

En absence de directives claires dédiées à l'élaboration et la mise en œuvre d'une approche intégrée du genre, le Groupe de spécialistes du Conseil de l'Europe (EG-S-MS), créé en 1995 par le Comité directeur pour l'égalité entre les femmes et les hommes (CDEG), a produit, en 1998, un rapport contenant outre une définition de l'approche intégrée de l'égalité, une méthodologie pour sa mise en œuvre ainsi que des

[60] On peut citer à cet égard le Dahir n° 1-11-165 du 16 kaada 1432 (14 octobre 2011) portant promulgation de la loi organique n° 27-11 relative à la Chambre des représentants ; La Loi n° 36-08 modifiant et complétant la loi n° 9-97 formant code électoral (2008) ; La Loi 59-11 relative à l'élection des membres des collectivités territoriales (2011) ; La Loi organique 34-15 modifiant et complétant la loi 59-11 relative à l'élection des membres des collectivités territoriales (2015) ; La Loi organique n° 29-11 relative aux partis politiques (2011).

[61] Conseil de l'Europe, L'approche intégrée de l'égalité dans les autres organisations internationales.

exemples de bonnes pratiques. Ce rapport considère que les politiques « traditionnelles », notamment les actions positives à l'égard des femmes, doivent être considérées comme un préalable au gender mainstreaming, les pays dans lesquels il n'existe aucune mesure de politiques spécifiques devront en adopter et instaurer parallèlement l'approche intégrée. Cette précision semble répondre à quelques craintes formulées ici et là à l'encontre du gender mainstreaming. En effet, selon certains experts, cette approche n'est qu'un moyen pour justifier l'affaiblissement, voire la disparition, des actions spécifiques nécessaires pour remédier aux inégalités entre les sexes (Van Roemburg et Spee, 2004).

3.1. Plan gouvernemental pour l'égalité (PGEI)

En 2006, le Maroc s'est engagé à intégrer l'approche genre dans les politiques et les programmes de développement en adoptant la stratégie nationale d'équité et d'égalité entre les sexes. Cette stratégie s'est traduite en 2011 par l'adoption d'un plan d'action – l'agenda gouvernemental pour l'égalité – qui aboutira au premier plan gouvernemental pour l'égalité (PGE), une évolution reflétant la mise en place d'une véritable politique sectorielle.

Le PGE, d'une durée de cinq ans (2012-2016) était structuré autour de huit (8) axes déclinés en 24 objectifs à réaliser grâce à la mise en œuvre de 156 mesures orientées d'une part vers l'institutionnalisation des principes de parité et d'égalité des sexes et, d'autre part, vers la lutte contre toutes les formes de discrimination et de violence à l'encontre des femmes. Cinq champs d'action avaient été choisis : l'éducation, les services de santé, les infrastructures de base, l'autonomisation économique et sociale des femmes et le marché du travail. La mise en œuvre du PGE associait 33 départements ministériels et institutions publiques sous la supervision du ministère de la Solidarité, de la femme, de la famille et du Développement social (MSFFDS)[62]. Le MSFFDS était également chargé d'assurer la coordination du plan gouvernemental à travers deux instances au sein desquelles étaient représentées les parties prenantes du PGE : la commission ministérielle de l'égalité présidée par le chef du gouvernement et le comité technique interministériel dirigé par le MSFFDS. D'autres acteurs institutionnels contribuent à l'intégration de l'approche genre dans les politiques publiques, comme le ministère de l'Économie (MEF) et des finances et le ministère de l'intérieur (MI). La loi organique sur les lois de finances adoptées en 2015 a confié au MEF la responsabilité de la budgétisation sensible au genre et le pilotage de l'institutionnalisation du genre dans les politiques publiques, dans le contexte de la gestion des finances publiques axées sur les résultats. Pour accomplir efficacement cette tâche, la direction du budget du MEF devra renforcer ses liens et établir un véritable partenariat avec le Haut-Commissariat au Plan et le MFSEDS. Le ministère de l'Intérieur, par le canal de la direction générale des collectivités locales et dans le contexte de la régionalisation avancée, doit promouvoir l'institutionnalisation du genre à l'échelon local. D'autres acteurs institutionnels sont également engagés en matière d'égalité des sexes, le ministère de la Justice pour garantir l'effectivité des droits, ainsi que le ministère de la réforme de l'administration et de la fonction publique pour la parité.

Sur le plan local, les lois organiques relatives aux collectivités territoriales adoptées par les deux chambres du Parlement[63] prévoient l'application de l'approche genre dans la planification axée sur les résultats, l'élaboration d'un programme d'action, le diagnostic des potentialités et besoins, la définition des priorités, la budgétisation sensible au genre, la mise en œuvre et l'évaluation des plans d'action communaux ainsi que les programmes de développement préfectoral/provincial et régional. Par ailleurs, des mécanismes participatifs de dialogue et de concertation pour favoriser l'implication des citoyennes et citoyens et des associations dans l'élaboration et le suivi des programmes de développement doivent être mis en place[64], tout comme les « instances consultatives de l'équité, de l'égalité des chances et de l'approche genre »[65].

[62] Depuis avril 2017, le Ministère est dénommé Ministère de la Famille, de la Solidarité, de l'Egalite et du Développement Social (MFSEDS).

[63] Lois organiques du 7 juillet 2015 n° 111-14 (régions) ; n° 112-14 (préfectures et provinces) ; n° 113-14 (communes).

[64] Article 139 de la Constitution.

[65] Articles 117, 111 et 120 de la Constitution stipulant la création, auprès de chaque conseil des collectivités territoriales, d'une instance consultative avec les acteurs de la société civile, chargée de l'étude des affaires respectivement régionales, préfectorales/provinciales et communales relatives à la mise en œuvre des principes de l'équité, de l'égalité des chances et l'approche genre.

Le bilan du PGEI dressé par le MFSEDS semble assez satisfaisant à la lecture des réalisations avancées à savoir que 75 % des mesures du PGEI ont été réalisées à cent pour cent et 86 % réalisées avec un pourcentage dépassant 70 %.

Axes	Nombre total des mesures	Nombre des mesures selon le pourcentage de réalisation			
		Réalisation totale (100%)	Réalisation très avancée (70%–99%	Réalisation à mi–parcours (40%–69%)	Réalisation à ses débuts (moins de 39%)
Axe 1: Institutionnalisation et diffusion des principes de l'équité et de l'égalité en essayant d'asseoir les bases parité	37	25	4	2	6
Axe 2: Lutte contre toutes les formes de discrimination et de violence contre les femmes	39	34	2	3	0
Axe 3: Qualification du système de l'éducation et de la formation sur la base de l'équité et de l'égalité	13	9	2	2	0
Axe 4: Renforcement de l'accès égal et équitable pour les services de santé	7	5	2	0	0
Axe 5: Amélioration les infrastructures de base pour améliorer les conditions de vie des femmes et des filles	20	13	2	2	3
Domaine 6: Autonomisation économique et sociale des femmes	20	17	2	0	1
Axe 7: Accès égal et équitable aux postes de prise de décision aux niveaux administratif, politique et économique	10	8	1	0	1
Axe 8: Réalisation de l'égalité des chances entre les deux sexes sur le marché de l'emploi	10	6	2	0	2
Nombre total des mesures	156	117	17	9	13
75% des mesures sont réalisées à 100%					
86% de mesures réalisées à 70%					

Tableau 1 : Bilan des réalisations du PGEI.

Source : MFSEDS, Bilan global du PGEI, p. 9.

Par ailleurs, le bilan enregistre des retards dans la réalisation d'un ensemble d'indicateurs liés à l'égalité et à l'autonomisation des femmes, tels que les indicateurs afférents au soutien de la représentativité des femmes dans les postes de décision politique et judiciaire, à la réductionde la violence à leur égard, à la mortalité maternelle et autres, et ce malgré les efforts déployés. Les rédacteurs du bilan reconnaissent l'existence de plusieurs contraintes liées à la faiblesse del'ancrage institutionnel de l'égalité au niveau de chaque secteur ; à la faiblesse des capacités des ressources humaines qualifiées pour intégrer le genre dans les politiques publiques ; à l'insuffisance des données statistiques se rapportant au genre ; et à la faiblesse des ressources financières investies dans le domaine.

3.2. Plan gouvernemental pour l'égalité (GPE II)

La deuxième phase de la stratégie d'intégration de l'approche genre (2017-2021), le PGE II, fut adoptée en 2017. Elle vise à approfondir l'intégration transversale de l'égalité de genre via 4 axes thématiques et 3 axes transversaux.

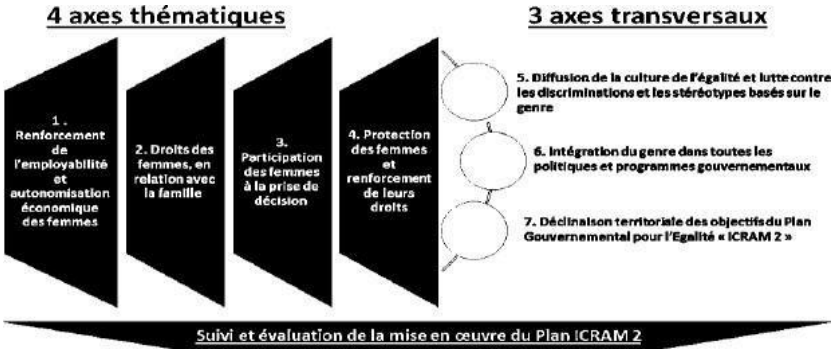


Figure 1 : Architecture du PGE II.

Source : Ministère de la famille, de la Solidarité, de l'égalité et du Développement social, Plan gouvernemental pour l'égalité ICRAM II, p. 13.

Pour lutter contre toute forme de discrimination et de violence à l'égard des femmes, le Maroc a promulgué la loi n°103.13 relative à la lutte contre les violences faites aux femmes, publiées au Bulletin officiel le 12 mars 2018 et entrée en vigueur le 13 décembre 2018.
Sur le plan de la budgétisation sensible au genre, une circulaire du Chef de gouvernement n° 7.2018, a lancé la troisième phase d'expérimentation du budget tenant compte du genre, basée sur l'efficacité de la performance, en détaillant la méthodologie de la mise en œuvre du budget tenant compte du genre.

Bibliographie

Al Hajjami A. (2016), « Le processus de réforme du code de la famille et ses innovations, en particulier celles relatives à la parentalité et aux droits des enfants », URL : https://cjb.hypotheses.org/122.
Bendaoud, N. (2003), « Valeurs des jeunes et système socioculturel », Bulletin économique et social du Maroc – Rapport du social, Éditions OKAD, pp. 23-32.
Catto M-X. et al. (2013), « Questions d'épistémologie : les études sur le genre en terrain juridique », REGINE, ce que le genre fait au droit, Paris : Dalloz, coll.
Denoeux G. (2002), « Le mouvement associatif marocain face à l'État : autonomie, partenariat ou instrumentalisation », in Ben Neissa S. et Hanai S. Pouvoir et associations dans le monde arabe, Paris, CNRS Éditions, p. 27-55.
Filali Meknassi R. et Rioux C., (2010), « Relations professionnelles et négociation collective au Maroc » Bureau international du Travail, Département des relations professionnelles et des relations d'emploi. Genève : BIT, 2010 1 v. (Document de travail ; no. 14) ISBN: 9789222241552;9789222241569 (web pdf)
Langevin L. (dir.) (2008), Rapports sociaux de sexe/genre et droit : repenser le droit, Éditions des archives contemporaines et AUF.
Lanquetin M-T, 1995, « Un tournant en matière de preuve des discriminations », Droit social, n° 6, juin, pp. 589-593.
Lanquetin M-T., Laufer J. et Letablier M-T., (2000), « From equality to reconciliation in France ? », in Linda Hantrais (éd.), Gender Policies in Europe. Reconciling Employment and Family Life, London, McMillan.
Laufer J. Marry C. Maruani M., (2001), Masculin-Féminin questions pour les sciences de l'homme, Presses Universitaires de France, 2001
Laufer J., (2003), « Entre égalité et inégalités : les droits des femmes dans la sphère professionnelle ». L'Année sociologique, vol. 53(1), pp. 143-173.
Mellakh K. (2007), « De la Moudawana au nouveau code de la famille au Maroc : une réforme à l'épreuve des connaissances et perceptions “ordinaires », L'année du Maghreb, II, pp. 35-54.
Ministère de la famille, de la solidarité, de l'égalité et du développement social, Plan gouvernemental pour l'égalité ICRAM II, URL : http://www.social.gov.ma/sites/default/files/icram%202%20fr.pdf.
Moulay R'chid A., (1991), La femme et la loi au Maroc, Ed le fennec
Nacéri R. (2002), « La Moudawana et sa réforme, le rôle de l'État », Prologues, « La réforme du droit de la famille : 50 années de débats », hors-série no 3, pp. 39-53.
Ounnir, A. (2007), « Les justiciables dans le circuit judiciaire relatif au contentieux », in Benradi, M. (dir)., Le code de la famille. Perceptions et pratique judiciaire, Rabat, Fondation F. Ebert, pp. 89-140. Sénac-Slawinski R., (2006), « Le gender Mainstreaming à l'épreuve de sa genèse et de sa traduction dans l'action publique en France », Revue Politique européenne, 2006/3 n° 20, pp. 9-33. Servais J.-M. (1992), « Égalité dans l'emploi ou droit à la différence ? Un point de vue international. » Les Cahiers de droit, 33 (2), pp. 515–533. https://doi.org/10.7202/043147ar.
Vairel F., (2014), Politique et mouvements sociaux au Maroc: La révolution désamorcée ?. Paris: Presses de Sciences Po.
Van Roemburg B. et Spee S., (2004), Gender Mainstreaming: Kristische Analyse Van Gender Mainstreaming Als Theoretisch Concept En Als Beleidsinstrument, Antwerp: Steunpunt Gelijkekansenbeleid Consortium Universiteit Antwerpen en Limburgs Universitair Centrum

Pistes de recherche en entrepreneuriat : Proposition d'un cadre conceptuel de recherche

Par :

Pr. BOUZEKRAOUI Hind, E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi
E-mail : hbouzekraoui@uae.ac.ma

Résumé : Au jour d'aujourd'hui, la communauté scientifique demeure en quête d'un consensus sur un modèle entrepreneurial, ou encore plus une théorie univoque sur le phénomène de l'entrepreneuriat. L'état de l'art exhibe de nombreuses acceptions et une opulence de thématiques diversifiées où se sont ancrés des notions ou concepts qui ne peuvent fonder la spécificité de l'entrepreneuriat et lui attribue un caractère polysémique particulier.
Ainsi en est-il du profil et des motivations de l'entrepreneur lui-même, de l'incertitude, du risque et du changement issu de la relation avec l'environnement, des spécificités de chaque entreprise, etc.
Autant d'aspects particuliers qui font de l'entrepreneuriat un phénomène dont l'analyse s'avère des plus délicates et requiert une conceptualisation claire et détaillée et une certaine prudence dans l'interprétation.
Le présent article défend la thèse de spécificité de l'entrepreneuriat basée sur l'existence d'une relation sine qua non liant quatre dimensions irréductibles les unes aux autres, mais indissociable : l'entrepreneur, l'entreprise, la relation avec l'environnement et les difficultés rencontrées.
À travers cet article, nous proposons une grille d'analyse modélisant cette relation ainsi que des pistes de recherche liées à l'élaboration d'hypothèses de recherche potentiellement exploitables dans les travaux de recherche tentant d'expliquer les tendances des variables du phénomène de l'entrepreneuriat.

Mots-clés : Entrepreneuriat, modèle de recherche, indicateurs d'analyses, hypothèses de recherche en entrepreneuriat

Introduction

Le terme Entrepreneuriat recouvre différentes visions qui méritent d'être clarifiées. La première vision de l'Entrepreneuriat est anglo-saxonne et fait référence à deux courants de pensée :

- Selon l'approche de *l'émergence organisationnelle*, proposée par Gartner (1988, 1990, 1993), l'Entrepreneuriat désigne un processus qui permet à un individu de créer une nouvelle organisation. Les conditions de cette création sont alors privilégiées. Cette approche a été reprise notamment par (Aldrich, 1993) (Sharma et Chrisman, 1999).
- Selon l'approche de *l'identification et l'exploitation d'opportunités*, proposée par (Shane et Venkataraman, 2000) sur les traces de (Stevenson et Jarillo, 1990) et (Bygrave et Hofer, 1991), l'Entrepreneuriat désigne « le développement d'une nouvelle activité économique suite à l'identification et l'exploitation d'opportunités. Cependant, elle ne conduit pas forcément à la création d'une nouvelle organisation ».

La seconde vision plus globale considère l'Entrepreneuriat comme étant « un mode de comportement pluridimensionnel et complexe qui s'appuie sur une relation dialogique individu (seul ou en équipe) /création de la valeur et inscrite dans un environnement et dans un espace donné ». Autrement dit, « c'est la façon ou la capacité d'agir et de concevoir les choses différemment ou bien d'essayer de faire de nouvelles idées, de les développer et de les expérimenter avec flexibilité, tant qu'il existe une possibilité de changement et de renouvellement ».
Toutefois, les deux visions renvoient à l'esprit d'entreprise et prônent l'existence d'une interaction dynamique entre des composantes clés qui méritent d'être identifiées pour une analyse plus fine et spécifique du phénomène de l'entrepreneuriat.

Notre présent article répond précisément à un besoin de clarification de ces visions théoriques par une schématisation des principaux aspects variables de l'entrepreneuriat évoqués dans la littérature. L'identification de ces variables résultera de la recherche des principaux indicateurs d'analyse caractérisant l'entrepreneuriat à travers l'examen des principaux modèles de recherche issus de la littérature. Une réflexion autour des indicateurs observés permettra de fixer les variables d'analyse les plus appropriées et significatives. L'objectif est de proposer une grille d'analyse globale précise, mais non exhaustive pouvant servir de modèle de recherche aux chercheurs intéressés par le sujet.

FONDEMENTS THÉORIQUES DE L'ENTREPRENEURIAT

La figure de l'entrepreneur parcourt la théorie économique depuis le XVIIIe siècle. C'est au banquier français Richard Cantillon (1680-1734) que l'on doit la première esquisse de ce qui caractérise la personne de l'entrepreneur. Cantillon présente l'entrepreneur comme quelqu'un possédant une aptitude à affronter l'incertain, et le distingue en cela des propriétaires et des fermiers qui vivent de rentes, c'est-à-dire de rémunérations sans incertitude.

Environ un siècle plus tard, Jean-Baptiste Say a défini l'entrepreneur comme étant l'intermédiaire entre le savant (connaissance) et l'ouvrier (entreprise).

Dès le début du 20e siècle, J.A.Schumpeter fait la synthèse de Cantillon et Say et l'entrepreneur devient le responsable de la science économique. Schumpeter le place au centre de l'analyse et lui assigne la fonction d'innovation ; l'innovation étant définie comme tout changement porteur de profit nouveau, le profit quant a lui étant juste sa rémunération. La prise de décision et sa fonction managériale définissent sa particularité majeure, il n'est ni inventeur, ni capitaliste et par conséquent ne prend aucun risque.

Ces trois économistes (Richard Cantillon, J.A.Schumpeter et Jean-Baptiste Say) sont à l'origine de l'équation entrepreneuriale de base (Léger, 2013) :

Entrepreneur = Incertitude + Risque + Innovation

Par ailleurs, Louis Jacques FILION (Fillon, 1988) intègre toutes ces dimensions et nous offre cette définition dans laquelle nous pouvons assez clairement reconnaître l'entrepreneur que nous rencontrons tous les jours de notre vie : « *Un entrepreneur est une personne imaginative, caractérisée par une capacité à se fixer et à atteindre des buts. Cette personne maintient un niveau élevé de sensibilité en vue de déceler des occasions d'affaires. Aussi longtemps qu'il ou elle continue d'apprendre au sujet d'occasions d'affaires et qu'il ou elle continue à prendre des décisions modérément risquées qui visent à innover, il ou elle continue de jouer un rôle entrepreneurial* ».

PARADIGMES DE L'ENTREPRENEURIAT

L'engouement sans précédent qu'ont connu les recherches en Entrepreneuriat a conduit certains auteurs à parler de paradigme (Shane et Venkataraman, 2000) (Verstraete et Fayolle, 2004) (Paturel 2007) (Messeghem 2006).

(Verstraete et Fayolle, 2005) définissent la notion de paradigme comme « une construction théorique (concept, modèle, théorie ou tout autre qualificatif résultant d'une intellectualisation d'un objet) faisant l'objet d'une adhésion d'une partie suffisamment significative des chercheurs qui partagent le point de vue proposé par le paradigme au sein de la communauté ». Autrement dit, la notion de paradigme traduit l'adoption d'un courant de pensée et l'adhésion d'une communauté de chercheurs à un instant donné.

(Verstraete et Fayolle, 2005) ont proposé les quatre paradigmes dominants pour la recherche en entrepreneuriat à savoir : le paradigme de l'opportunité d'affaires, le paradigme de la création d'organisation, le paradigme de la création de valeur et le paradigme de l'innovation.

Par ailleurs, Robert Paturel (Paturel, 2007) propose sept paradigmes dominants dans le domaine de recherche en entrepreneuriat. Paturel résume ces sept paradigmes dans les propos suivants :

« Ne pourrait-on pas avancer que l'entrepreneuriat est, à partir d'une idée, l'exploitation d'une opportunité dans le cadre d'une organisation impulsée, créée de toute pièce ou reprise dans un premier temps, puis développée ensuite, par une personne physique seule ou en équipe qui subit un changement important dans sa vie, selon un processus qui aboutit à la création d'une valeur nouvelle ou à l'économie

de gaspillage de valeur existante ? »
Il en découle de ces propos de l'Entrepreneuriat que le phénomène recense sept paradigmes, ou approches épistémologiques proposés aux chercheurs, à savoir :

- Paradigme des traits individuels
- Paradigme des faits entrepreneuriaux
- Paradigme de l'impulsion d'une organisation
- Paradigme de l'opportunité d'affaires
- Paradigme du processus entrepreneurial
- Paradigme de l'innovation
- Paradigme de la création de valeur nouvelle ou de captation de la valeur existante

MODÈLE DE RECHERCHE DE RÉFÉRENCE

Les principaux travaux recensés dans la littérature ayant traité du phénomène de l'entrepreneuriat ont essayé de mettre en exergue les principaux indicateurs qui caractérisent, selon chaque auteur, au mieux, le phénomène.
Nous présentons dans ce qui suit l'essentiel de ces modèles.

1. Modèle de Lee-Gosselin (Lee-Gosselin, 1984)

Lee-Gosselin, ayant en particulier travaillé dans ses recherches sur la femme entrepreneure, propose dans son premier modèle cinq indicateurs pertinents permettant de dresser un portrait précis et complet de l'Entrepreneur. Ces indicateurs sont :
1) Les caractéristiques personnelles de l'Entrepreneure,
2) Les motivations,
3) le type d'entreprise créée,
4) les facteurs de succès,
5) les problèmes rencontrés.
Par la suite, Crise et Lee-Gosselin (Crise et Lee-Gosselin, 1985) se sont intéressés à d'autres dimensions, telles que les relations entretenues avec environnement ainsi que le mode de gestion de l'entreprise créée, cela en retenant trois variables qui leur apparaissaient discriminantes à savoir les secteurs d'activité, les phases d'évolution de l'entreprise ainsi que les perceptions au niveau du succès.

2. Modèle de Kounta (Kounta, 1997)

Kounta propose également un modèle supposé apporter des éclairages pertinents sur les entrepreneurs. Le modèle proposé est constitué de trois composantes : l'Entrepreneur, l'Entreprise créée et la relation avec l'environnement. L'auteur propose également des indicateurs pertinents permettant de faire état du phénomène de l'entrepreneuriat. (Figure1)

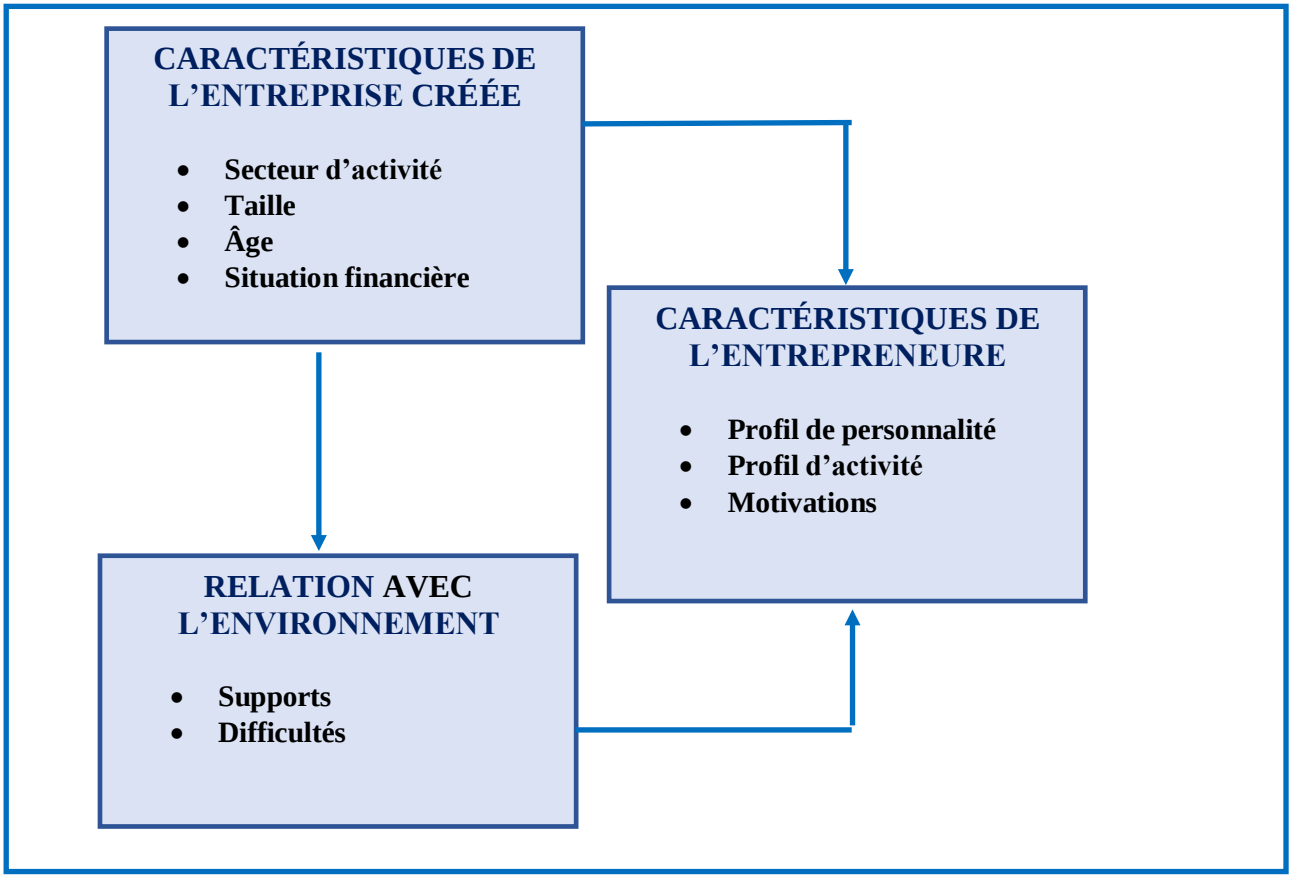


Figure 1 : Modèle d'analyse de l'Entrepreneuriat féminin (Kounta, 1997).

3. Modèle de Légaré (Légaré, 2000)

En plus des indicateurs cités précédemment, Légaré (Légaré, 2000) propose dans son modèle une nouvelle dimension « *Être en affaires* » qui tente d'expliquer le « pourquoi » et le « comment » de l'Entrepreneuriat. Son modèle proposé s'appuie sur trois composantes : *Le propriétaire*, *l'Entreprise* et le fait d'*être en affaires*. L'auteur propose aussi, dans son modèle, les indicateurs à prendre en considération par rapport à chaque composante.

Ainsi, selon Legare (Légaré, 2000), l'entrepreneur peut être caractérisée par son profil sociodémographique, plus particulièrement par son âge, son état matrimonial, son niveau d'études, son revenu, ses expériences antérieures, son pays d'origine ainsi que le nombre d'enfants à sa charge. L'auteur propose également d'autres indicateurs pertinents afin de caractériser l'entrepreneur, à savoir : le nombre d'heures travaillées par semaine, sa part dans l'ensemble des revenus de l'entreprise ou des actifs, les sources de perfectionnement privilégiées pour parfaire ses habilités et connaissances ainsi que les formes d'aides utilisées aux fins d'une saine gestion de l'entreprise. Pour ce qui est de la personnalité de l'entrepreneur, il serait important selon l'auteur de s'intéresser aux attitudes, aux habiletés et aux styles de gestion propre de l'entrepreneur.

En ce qui concerne les indicateurs pouvant caractériser l'entreprise, Légaré propose les indicateurs suivants : le nombre d'années d'existence de l'entreprise, le chiffre d'affaires annuel, le nombre d'employés, le secteur d'activité dans lequel est exploitée l'entreprise, la région ou province où elle est exploitée, sa forme légale (constituée ou non en société), et le type de propriété (propriété conjointe ou unique, nombre de propriétaires). La performance de l'entreprise est un indicateur qui doit également être pris en considération selon l'auteur. En effet, le taux de croissance du secteur d'activité dans lequel l'entreprise est exploitée, la croissance du nombre d'employés et du chiffre d'affaires, et les profits réalisés sont des indicateurs qui, traités sur plusieurs années, décrivent l'évolution de l'entreprise, à savoir sa croissance ou son déclin.

Par ailleurs, le succès d'une entreprise est un autre critère d'analyse de la performance. Il peut se mesurer au moyen de plusieurs critères, dont : les relations humaines (participation et implication des employés, motivation, relations harmonieuses entre cadres et employés), l'aspect financier (analyse des résultats et du bilan, ainsi que des ratios de liquidité, d'endettement, de gestion et de rentabilité), la croissance (étendue

du marché, diversité des produits/services, achalandage, exportation, augmentation du chiffre d'affaires, investissements durables et fonds investis en R-D).
Le financement, quant à lui, peut être mesuré à travers les indicateurs suivants : le capital de départ, la capacité de payer de l'entreprise, les sources de financement et les conditions des prêts. Selon Légaré, ces variables peuvent donner une idée de la solidité de l'entreprise et de l'engagement de l'entrepreneur dans son entreprise.
Enfin la troisième composante « être en affaires » proposée par Légaré, a pour objectifs de répondre aux questions suivantes : quels sont les facteurs déclencheurs de l'Entrepreneuriat, notamment les motivations ou le pourquoi du démarrage de l'entreprise. ? Quels sont les obstacles et les défis de l'entrepreneure dans sa situation d'affaires ? Quels sont les facteurs qui lui ont permis de diriger son entreprise vers le succès ? Quelles sont ses stratégies de pénétration de marchés ? Pense-t-elle à la relève de son commerce ?
Autant de questions relatives au fait d'être un entrepreneur qui peuvent amener, selon l'auteur, des réponses pouvant contribuer à dresser un portait complet de l'entrepreneur.
Le tableau suivant présente la grille d'indicateurs proposée par (Légaré, 2000).

ENTREPRISE	PROPRIETAIRE
Caractéristiques	**Profil sociodémographique**
Âge Chiffre d'affaires Nombre d'employés Secteur d'activité Région Forme légale/statut juridique Type de propriété/nombre de propriétaires	Age Etat matrimonial Niveau d'instruction Revenu annuel Expérience de travail antérieure Pays d'origine Responsabilité familiale (nombre d'enfants)
Financement	**Au travail**
Capital de départ Capacité de payer Source de financement Termes et conditions de prêt	Nombre d'heures travaillées par semaine Proportions des parts dans l'entreprise Sources de perfectionnement Formes d'aide à la gestion
Performance	**Personnalité**
Croissance (employés et ventes) Rentabilité/ profits nets Taux de croissance du secteur	Style de leadership Habiletés Valeurs
ETRE EN AFFAIRES	
Motivations Raisons de démarrage de l'entreprise Raisons de l'exploitation	Stratégies de pénétration Stratégies pour assurer la réussite Facteurs de succès
Obstacles et défis Principales préoccupations	relève
Comparaison homme/femme : distinctions et similitudes	

Tableau 1 : Grille d'indicateurs pertinents permettant de faire état de l'Entrepreneuriat (Légaré, 2000).

INDICATEURS D'ANALYSE PROPOSÉS

En analysant les différents modèles proposés dans la littérature, nous avons réussi à identifier quatre dimensions d'indicateurs qui nous ont permis de dresser un portrait complet des femmes entrepreneures au Maroc. Les différents aspects regroupés se répartissent sous quatre catégories : ***l'entrepreneur, l'entreprise, Relations avec l'environnement et les obstacles rencontrés.***

L'Entrepreneur	L'Entreprise	Relations avec l'environnement	Obstacles rencontrés
▪ **Profil socio-économique** ▪ **Motivations** ▪ **Styles de gestion**	▪ **Caractéristiques** ▪ **Activité** ▪ **Performance** ▪ **Financement**	▪ **Environnement familial** ▪ **Environnement économique** ▪ **Environnement institutionnel** ▪ **Réseautage et Accompagnement**	**Principales difficultés :** ▪ **Financement** ▪ **Accès au Marché** ▪ **Formalités administratives** ▪ **Conciliation famille-travail,** ▪ **Capital humain qualifié** ▪ **Recrutement…**

Tableau 2 : Indicateurs et variables d'analyse retenus.

Nous développons dans ce qui suit le contenu de chacune des catégories mentionnées antérieurement.

1. L'Entrepreneur

La première composante « *Entrepreneur* » regroupe les variables liées au profil sociodémographique de la Femme Entrepreneure marocaine, à savoir : *l'âge, l'état civil, le nombre d'enfants, le niveau d'instruction, l'expérience professionnelle, les antécédents familiaux* et *le mode d'appropriation, les motivations* ainsi que *les styles de gestion*.

Le profil sociodémographique permettrait d'offrir un bagage de renseignements qui serait utile lors de la compréhension et l'analyse des données sur les caractéristiques des entreprises créées (Figure 2).

Variables de
« Caractéristiques de « l'entrepreneur »

- **Profil socio-économique**
  - Âge
  - Sexe
  - État civil
  - Nombre et âge d'enfants
  - Niveau d'instruction
  - Spécialisation de la formation
  - Expérience de Travail antérieure
  - Antécédents familiaux
  - Mode d'appropriation
- **Motivations**
  - Raisons de démarrage de l'entreprise
  - Facteurs Push / Pull
- **Styles de Gestion**
  - Type de Leadership
  - Prise de décision

Figure 2 : Variables retenues pour « Caractéristiques de la Femme Entrepreneure ».

2. L'Entreprise

La deuxième composante « L'Entreprise » englobe les variables liées aux caractéristiques de l'Entreprise créée (Figure 3). Nous aborderons d'abord les caractéristiques générales des entreprises à travers les variables : l'âge des entreprises, la taille et le nombre d'années d'exploitation, le secteur d'activité, le statut juridique, le statut de propriété et la proportion des parts dans l'entreprise. Nous explorerons, par la suite, les conditions de financement à travers les variables : le capital de départ, les sources de financement et le recours aux institutions financières. Nous jetterons également un coup d'œil sur certains indicateurs d'activité et de performance des entreprises créées à travers les variables : Résultat, chiffre d'affaires, satisfaction face aux profits, la croissance et le rendement personnel.

Variables de « Caractéristiques de l'Entreprise »
• **Profil** ▪ Âge ▪ Nombre d'employés et répartition Homme/femmes ▪ Secteur d'activité ▪ Localisation ▪ Statut juridique ▪ Nombre de propriétaires (Proportion des parts de l'entrepreneure dans l'entreprise) • **Activité** ▪ Chiffre d'affaires ▪ Marge commerciale/Brute ▪ Part de marché • **Performance** ▪ Résultat ▪ Rentabilité/ Profitabilité / Liquidité / solvabilité ▪ Satisfaction face aux profits de l'entreprise, croissance, rendement personnel • **Financement** ▪ Capital de Départ • Sources de Financement (Banque, épargne personnelle) • Taux d'endettement

Figure 3 : Variables retenues pour « Caractéristiques de l'Entreprise »

3. Relation avec l'environnement

La troisième composante « Relations avec l'environnement » regroupe des variables (Figure4) permettant d'étudier les relations des entrepreneures marocaines avec :

- L'Environnement familial et personnel (Famille, amis, Conjoint)
- L'Environnement économique (Banque, Client, Fournisseur, Concurrent),
- L'Environnement institutionnel (Autorités gouvernementales),
- Les Réseaux de contacts.

Variables de « Relations avec l'environnement »
• Environnement familial Relation avec l'entourage familial • Environnement économique Relation avec les banques Relation avec les clients Relation avec les fournisseurs Relation avec les concurrents • Environnement institutionnel ▪ Relation avec les autorités • Réseautage et Accompagnement ▪ Appartenance ou non à un réseau Raisons d'appartenance

Figure 4 : Variables retenues pour « Relations avec l'environnement ».

4. Obstacles rencontrés

Cette dernière composante a pour objectif d'identifier les principales difficultés auxquelles les femmes marocaines sont confrontées (Figure 5).

Variables de « Obstacles rencontrés »
Financement ▪ Acquisition de local et d'équipements ▪ Formalités légales et administratives ▪ Impôts, taxes et Charges sociales ▪ Conciliation vie privée/vie professionnelle ▪ Accès et pénétration du Marché Recrutement des Ressources humaines ▪ Formation et compétences managériales

Figure 5 : Variables retenues pour « Obstacles rencontrés ».

GRILLE D'ANALYSE PROPOSÉE

Nous proposons ainsi une grille d'analyse pouvant analyser le phénomène de l'entrepreneuriat dans son ensemble avec une vision en interne et en externe. Cette grille d'analyse qui peut éventuellement servir de modèle de recherche permettra, avec toutes ses composantes et leurs variables respectives, de dresser un portrait plus précis du phénomène de l'entrepreneuriat. (Figure 6).

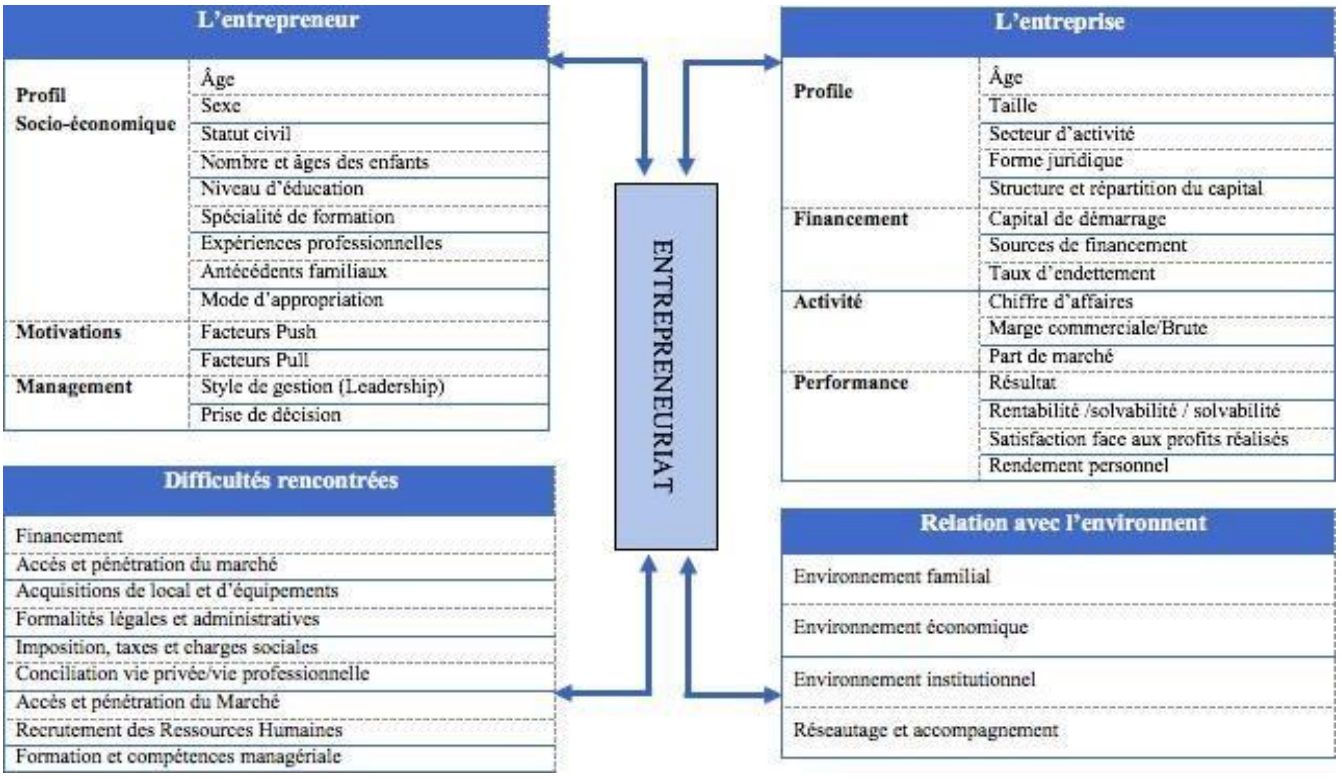


Figure 6 : Modèle de recherche proposé par nos soins.

Conclusion

Le phénomène de l'entrepreneuriat a constitué l'objet de notre article avec objectif principal d'apporter un certain nombre de réponses à la question générale suivante : **comment analyser le phénomène de l'entrepreneuriat et lui dresser un portrait des plus précis ?**

En analysant les différents modèles proposés dans la littérature, nous avons réussi à identifier quatre dimensions d'indicateurs qui nous permettront de dresser un portrait de l'entrepreneuriat à travers : le profil de l'entrepreneur lui-même, les caractéristiques de son entreprise, la Relation avec l'environnement ainsi que les obstacles rencontrés.

Notre article ambitionne de représenter un apport supplémentaire tant sur le plan théorique que managérial ; L'apport théorique principal de notre article réside dans la proposition d'une grille d'analyse permettant de faire état de l'Entrepreneuriat en analysant les quatre catégories d'indicateurs fixés et en les détaillant en variables significatives selon nous et servant d'indicateurs empiriques de mesure.

Sur le plan managérial, notre article révèle également une série de connaissances qui pourraient orienter les parties concernées dans le choix des nouvelles stratégies d'appui à l'Entrepreneuriat.

Cependant, nous estimons que notre proposition offre naturellement des perspectives d'amélioration, d'ouverture et d'enrichissement pour d'éventuels travaux de recherche, à travers l'intégration de nouvelles variables, notamment celles destinées à mesurer la performance. Il serait également intéressant d'approfondir les recherches en s'intéressant à d'autres projets entrepreneuriaux issus des professions libérales par exemples ou ceux impliquant les coopératives et les associations.

Enfin, quel que soit l'angle de recherche privilégié, le sujet de l'Entrepreneuriat demeure encore sous-exploité. Ainsi, toute nouvelle connaissance à ce sujet, contribuerait sans doute et de manière positive à dresser un portrait plus complet sur la réalité du phénomène entrepreneurial.

Bibliographie

(Aldrich ,1987) Aldrich, H et E. Zimmer «Entrepreneurship through social networks ». In D.L. Sexton and R.W. Smilor, The Art of Science of entrepreneurship, Cambridge, MABallinger. 3-23 198.

(Aldrich ,1989) Aldrich, H, In pursuit of evidence: sampling procedure for locating new business, Journal of Business Venturing, vol 4,1989 p.367-386.

(Aldrich ,1993) Aldrich, H. et P.R. Reese. « Does networking pay off? A panel study of entrepreneurs in the research triangle ». In Churchill, Frontiers of Entrepreneurship Research, 325-339, 1993.

(Baines ,1998) Baines, S, Working for each other: Gender, the household and micro-business survival and micro-business survival and growth" , International Small Business Journal , vol. 17 , no 1 , 1998 , p. 17-35.

(Baygrave ,1991) Bygrave W.D. et Hofer C.W.(1991) , Theorizing about entrepreneurship , Entrepreneurship Theory and Practice , vol. 16 , no. 2 , p. 13-22.

(BirdetBrush, 2002) Barbara Bird and Candida Brush. Gendered Perspective on Organizational Creation, Entrepreneurship Theory and Practice, Vol 26, Issue 3 , pp. 41 - 65, First Published April 1 , 2002.

(Birley ,1995) Birley, Sue. «The role of networks in the entrepreneurial process ». InlA.Hornaday, E.B. Shils. lA. Timmons et K.H. Vesper Frontiers of Entrepreneurship Research, Wellesley, Mass: Babson College, 325-337 , 1995.

(Bouzekraoui H & Ferhane 2014) Les obstacles au développement de l'entrepreneuriat féminin au Maroc. Xxxèmes journées du développement ATM 2014. Colloque international sur l'éthique, l'entrepreneuriat et le développement. Université cadi Ayyad Marrakech. Les 29, 30 et 31 mai 2014

(Bouzekraoui &Ferhane, 2019 Analysis of the influence of some characteristics of the socioeconomic profile onthe decision to start a business: Case of Moroccan women entrepreneurs. The Official33rd IBIMA international conference proceedings, ISBN 978-0-9998551-2-6. 10-11 April 2019 Granada SPAIN

(Bygrave et Hofer , 1991) William D. Bygrave and Charles W. Hofer. Theorizing about Entrepreneurship, Entrepreneurship Theory and Practice Vol 16, Issue 2 , pp. 13 - 22 , First Published January 1 , 1992.

(Cooper ,1989) Cooper, A. C. , Woo , C. , & Dunkelberg , W. 1989. Entrepreneurship and the initial size of the firms. Journal of Business Venturing, 4(5): 317-332.

(Cromie ,1992) Cromie, S. «The problems experienced by young firms». International small business journal, vol 9, n° 3 , 1991.

(Davidson ,2003) Paul Davidson Reynolds. The Role of Social and Human Capital among Nascent Entrepreneurs, Journal of Business Venturing, 18, p. 301-331.

(Donald , 2005) Donald, F. The Emergence of Entrepreneurship Education: Development, Trends, and Challenges. Entrepreneurship Theory and Practice, Volume 29 Issue 5, pages 577–598 , September 2005.

(Doyle ,2001) Doyle, W. , Young , J.D. Entrepreneurial networks in the micro-business sector : Examining differences across gender and business stage" , Journal of Small Business and Entrepreneurship , vol. 16 , no 1 , 2001 , p. 40-55.

(Ekinsmyth ,2011) Ekinsmyth , C.(2011). Challenging the boundaries of entrepreneurship : the spatialities and practices of UK « mumpreneurs ». Geoforum , 42(1) , 104-114.

(George &Mallery , 2003) George , D. & Mallery , P.(2003). SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update(4th ed.). Boston , MA: Allyn& Bacon.

(Haines ,1999) Haines , G. H. , Orser , B. J. et Riding , A. L.(1999). Myths and realities : An empirical study of banks and the gender of small business clients. Revue canadienne des sciences de l'administration , 16(4) ,291-307.

(Hall , 2012) Jeremy Hall & Marcus Wagner .Editorial: The Challenges and Opportunities of Sustainable Development for Entrepreneurship and Small Business , Journal of Small Business & Entrepreneurship Volume 25 , 2012 - Issue 4 .

(Hjorth et Johannisson, 2003) SteyaertC. ,Hjorth D. ,"New movements in entrepreneurship" , Elgar publishing , 2004.

(Kent ,1982) In C. A. Kent , D. L. Sexton , & K. H. Vesper(Eds.) , Encylopedia of Entrepreneurship: 72-90. EngelwoodsCliffs , NJ: Prentice-Hall.

(Kirkwood, 2009) Jodyanne Kirkwood. Spousal roles on motivations for entrepreneurship: A qualitative study in New Zealand , Journal of Family and Economic Issues , December 2009.

(Kounta, 1997) SAFIAH ABDERHAMANE KOUNTA. CARACTÉRISQUES DE L'ENTREPRENEURSHIP FÉMININ AU MALI, MÉMOIRE PRÉSENTÉ À L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI , juillet 1997.

(Lee_Gosselin, 1996) MS Lee - 1996. Comparison of small businesses with family participation versus small businesses without family participation: An investigation of differences in goals , attitudes , and family business conflict. Family Business Review, 9 , 423-437.

(Lee-Gosselin, 1990) Belcourt , M. , Burke , R. J. , & Lee-Gosselin , H.(1991). Une cage de verre : Les entrepreneures au Canada. Montréal. Conseil consultatif canadien sur la situation de la femme.

(Lee-Gosselin, 2010) Lee-Gosselin H. ,Housieaux C. et Villeneuve M.(2010). Réalités , besoins et défis des femmes entrepreneures de la région de la Capitale-Nationale. Février 2010.

(Légaré ,2000) Légaré , M.-H. , Saint-Cyr , L. L'entrepreneuriat féminin, une force, un atout : Portrait statistique des femmes entrepreneures. Québec: gouvernement du Québec, ministère de l'Industrie et du Commerce, Chaire de développement et de relève des PME.

(Legaré ,2002) L'ÉGARÉ , Marie-Hélène – L'entrepreneuriat féminin du secteur manufacturier québécois: caractéristiques et au financement-6° Congrès international francophone sur la PME - octobre 2002 - HEC – Montréal.

(Romanelli, 1989) Romanelli , E. 1989. Environments and strategies of organization start-up: Effects on early survival. Administrative Science Quarterly, 34: 369-387.

(Saertre ,2003) SaetreA.S.(2003) , « Entrepreneurial perspectives on informal venture capital » , Venture Capital , Vol. 5 , n°1 , pp. 71-94.

(Sarasvathy et Venkataraman , 2011) Sarasvathy , S. D. , &Venkataraman , S.(2011). Entrepreneurship as Method: Open Questions for an Entrepreneurial Future. Entrepreneurship: Theory and Practice, 35(1) , 113-135.

(Schane ,2000) Shane S, “Prior Knowledge and the Discovery of the Entrepreneurial Opportunity” , Organization Science , vol. 11 , n° 4 , 2000 , p. 448-469.

(Scott et Roper, 2010) Stephen Roper and Jonathan Scott. Perceived financial barriers and the start-up decision: An econometric analysis of gender differences using GEM data . MPRA Paper from University Library of Munich, Germany.

(Shane et Venkataraman, 2000) Scott Shane and S. Venkataraman. The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. The Academy of Management review Vol. 25, No. 1 (Jan. , 2000) , pp. 217-226.

(Shapero et Sokol ,1982) A.Shapero , L. et Sokol. « The social dimension of entrepreneurship in Encyclopedia of entrepreneurship, Prentice Hall» , Englewood Cliffs(1982) , pp. 72-90.

(Smith ,1982) Smith , R. A. 2002. Race, gender , and authority in the workplace: Theory and research. Annual Review of Sociology , 28: 509-542.

(Stevenson et Jarillo ,1990) Stevenson H. ,Jarillo J.C.(1990) , « A Paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management» , Strategic Management Journal , Vol. 11 , Issue 4 , p. 17-27 , Summer 1990.

(Szarka ,1990). Szarka , J.(1990). « Networking and small firm ». Journal of International Small Business, vol. 8 , nO 2 : 10-19.

(Verstraete et Fayolle ,2004) Verstraete T, Fayolle A. , « Quatre paradigmes pour cerner le domaine de recherche en entrepreneuriat » , C.I.F.E.P.M.E. , Montpellier , 2004.

(Watson ,2003) Stewart , W.H. , Carland , J.C. , Carland , J.W. , Watson , W.E. , & Sweo , R.(2003). Entrepreneurial dispositions and goal orientations: A comparative exploration of United States and Russian entrepreneurs. Journal of Small Business Management, 41(1) , 27–46.

(Welsch ,1982) , WELSH Harold P. and YOUNG Earl C. The information source selection decision: the role of entrepreneurial personality characteristics " Journal of Small Business Management.

(Werbel, 2010) James D. Werbel . Work Family Conflict in New Business Ventures: The Moderating Effects of Spousal Commitment to the New Business Venture" , Journal of Small Business Management , Vol. 48(3) , p. 421-440.

(Wiltbank, 2009) WiltbankR. , Read S. , Dew N. , Sarasvathy S.(2009) Prediction and control under uncertainty: Outcomes in angel investing , Journal of Business Venturing , n° 24 , 116–33.

Le management et l'innovation dans les pratiques hospitalières : enjeux et dualité pour un hôpital performant au Maroc

Par :

Pr OUDDASSER Abderrahmane, E.S.T.F., Université Sidi Mohamed Ben Abdellah
E-mail : abderrahmane.ouddasser@usmba.ac.ma

MELLOUKI Anass, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah
E-mail : anass.mellouki@usmba.ac.ma

BELYAGOU Yassine, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah
E-mail : yassine.belyagou@usmba.ac.ma

EL ABDIOUI Sami, Doctorant, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah
E-mail : sami.elabdioui@usmba.ac.ma

Résumé : La mise en place d'un système médical efficace pour répondre aux défis de santé publique nécessite une attention particulière au management et à l'innovation, qui sont les moteurs de tout système sanitaire. En raison des exigences professionnelles, les managers hospitaliers sont particulièrement exposés aux risques psychosociaux, notamment dans le cadre des changements et des réformes de santé. Le but de ce papier est de mieux comprendre l'apport de ces deux approches et leur capacité à redémarrer et à répondre aux crises, notamment la pandémie de coronavirus (COVID-19). Ce papier s'intéresse principalement au concept du management, dans le but de clarifier sa signification et de repenser ses différentes orientations paradigmatiques. La discussion portera également sur l'intérêt de l'innovation en tant que paradigme à promouvoir dans le domaine de la santé, en particulier l'innovation organisationnelle et technologique. Ce papier vise également à évaluer les évolutions récentes du contexte hospitalier marocain. Il convient de souligner que l'innovation en santé est un pilier indispensable de la restructuration et de la réorganisation des activités hospitalières.
Mots-clés : Innovation ; Innovation Organisationnelle ; Innovation Technologique ; Professionnels de la santé ; Covid-19 ; Management Hospitalier

Introduction

Le secteur public est un secteur très crucial pour fournir divers services publics (santé, éducation, infrastructures, télécommunications, etc.) et répondre aux besoins d'une population croissante en ce qui concerne la qualité des prestations fournies. Ainsi, certains pays ont commencé à réformer leur mode de gestion de l'administration publique, dont le Maroc, qui a rejoint ce mouvement de réforme (Hassani et Moussali, 2020). Au Maroc, la question de la gestion hospitalière a suscité de vives discussions dans le domaine de la santé, car la qualité des soins dans toutes les institutions publiques pose un problème majeur peu attractif pour les usagers. Ainsi, à travers une série d'étapes inscrites dans l'approche systématique initiée par le Ministère de la Santé, des efforts ont été déployés pour améliorer la qualité des services fournis par les établissements hospitaliers marocains (Chahouati, 2021). Au cours des dernières décennies, le système médical a connu de nombreuses avancées conduisant à une réorganisation hospitalière, à une mutualisation des ressources et à une profonde restructuration à l'aide de projets communs et d'actions communes pour évoluer vers de nouvelles stratégies d'optimisation des parcours de soins. Ce sont les textes de lois et de règlements qui permettent et imposent la création de nouvelles organisations hospitalières plus importantes. À l'heure actuelle, ces établissements sont assimilés à des sociétés de production, ce qui

signifie que les mêmes exigences de gestion se retrouvent dans ces structures, que ce soit dans les domaines de la gestion ou de la qualité. Il convient de préciser que l'hôpital est devenu une organisation industrielle en raison de la technologie et du capital qu'il utilise (Schlesser, 2020).
Le monde d'aujourd'hui est dynamique et interconnecté que jamais. De multiples évènements imprévisibles provoquent des déséquilibres sociaux et déclenchent des crises, et le point d'arrêt peut être accablant. Un minuscule virus vient défier notre monde de certitudes et nous entraîne dans une situation de catastrophe mondiale (Frimousse et Peretti, 2020). Le système sanitaire est fonctionnel, mais sa performance doit être distinguée en améliorant l'environnement et la structure, ainsi que la qualité des soins et des services, ce qui signifie la sécurité des patients ou des usagers. La question qui pourrait être posée à ce stade est la suivante : Quel rôle le management et l'innovation peuvent jouer dans l'amélioration des activités hospitalières au Maroc ?
Afin de pouvoir apporter des réponses à cette question de recherche qui en ressort, il est nécessaire de comprendre les contours du management et de l'innovation et leur capacité à faire face aux dysfonctionnements de la santé.

1. Crise sanitaire (covid-19) : une vision pluridisciplinaire

La pandémie a remis en selle la nécessité de se doter de gouvernance axée sur les aspects environnementaux et sur la santé et le bien-être des individus.

1.1. Covid-19 : une réponse d'urgence à la qualité des soins et des services

Le secteur public dans son ensemble constitue une approche holistique du service, de sorte que la tendance actuelle est de renforcer les compétences en communication, ce qui semble indispensable au profit des citoyens qui ont besoin de leurs institutions hospitalières pour fournir de meilleurs services. De plus, une meilleure gestion publique permet à l'État et à ses structures de promouvoir les activités proposées, ceci ne peut être réalisé sans des stratégies strictes de décentralisation et de gouvernance. Aujourd'hui, l'administration publique est chargée de mobiliser toutes les ressources humaines, financières et techniques pour atteindre ces objectifs à moyen et long terme. Nul ne semble contester que la maîtrise du management dans le secteur public est à la fois une exigence et une condition nécessaire. La qualité des services publics doit généralement répondre aux besoins des populations et répondre à leurs exigences afin de pouvoir créer les conditions nécessaires à l'amélioration sûre et durable de toutes les activités sociales et économiques du pays.
Dans le secteur de la santé, les systèmes sont souvent sous pression car ils doivent maîtriser des dépenses colossales, s'adapter à la nécessité de leur environnement contraignant et répondre aux besoins changeants de la population par des services et des soins de qualité. Dès lors, la gestion hospitalière est devenue un enjeu majeur d'un point de vue économique, social et politique, car l'hôpital poursuit un double objectif qui est de garantir que les besoins de toutes les parties prenantes sont satisfaits de manière pérenne et que la performance globale est améliorée en toute sécurité, au Maroc, les hôpitaux publics ne font pas exception (Chahouati, 2021). La gestion des risques hospitaliers est un sujet brûlant, et elle est devenue de plus en plus une préoccupation des autorités sanitaires marocaines (Ministère de la Santé) et internationales (OMS). En milieu hospitalier, les risques concernent non seulement les patients (complications, infections, erreurs de diagnostic, etc.), mais aussi les professionnels de la santé (risques professionnels et psychosociaux, risques environnementaux, indisponibilité et insuffisance des effectifs, etc.) et les biens (pannes, dégradation des équipements techniques et biomédicaux, pannes d'équipements, dysfonctionnements, incendies, etc.) (El Falaki, Zerrouk, et Saad, 2020). L'un des défis auxquels les hôpitaux seront confrontés à l'avenir est d'innover dans les pôles organisationnels, de réduire les différences entre les professionnels de la santé et les autres acteurs hospitaliers et de rejoindre le monde de la technologie pour offrir des services de qualité au profit des usagers. Dans ce contexte, il faut changer le système de santé, il ne faut pas oublier que l'institution hospitalière est une entité et que ses acteurs doivent avoir des idées et des réflexions innovantes (Hees, 2000).

- Principaux défis en matière de gouvernance

Bien que le ministère de la Santé occupe une position centrale, il devrait considérer la participation et la coordination avec d'autres secteurs (privés ou publics) et envisager cela en intégrant toutes les parties

intéressées et en promouvant diverses approches intersectorielles. Parmi les principaux défis de gouvernance, le Ministère de la Santé dispose d'un service de planification qui devrait élaborer un plan de suivi et d'évaluation pour mieux contrôler le service, en outre, le ministère de la Santé a également proposé des lois et des règlements limités. Il convient de souligner que la carte sanitaire est essentielle pour le développement et la rationalisation du système de santé, et son objectif est de couvrir toutes les zones géographiques hospitalières, enfin, un problème majeur s'est posé en termes de décentralisation et de gestion des personnels de santé.

- Principaux défis en matière de financement

Le secteur hospitalier souffre actuellement de multiples défaillances de financement, c'est donc le principal facteur que le gouvernement marocain doit revoir, de plus, les dons financiers incontestés aident généralement les hôpitaux à fournir aux usagers des soins et des services de qualité pendant une longue période, évidemment, il faut souligner que les usagers jouent un rôle de premier plan dans l'amélioration de toutes les activités liées aux soins et aux services. D'un point de vue financier, les établissements de santé se trouvent dans une situation problématique, notamment en ce qui concerne la part éligible des subventions de l'État et des ménages et la part éligible des établissements publics. Le financement de la santé au Maroc reste un réel défi, et les acteurs doivent insister sur les points suivants :

- ✓ Forte proportion de paiements directs reste un enjeu majeur pour le financement de la santé au Maroc ;
- ✓ Progrès du niveau actuel de financement de la santé publique pour assurer la pérennité de la couverture médicale pour les populations vulnérables ;
- ✓ Le secteur informel n'est pas pris en compte dans la couverture médicale ;
- ✓ En raison de l'extension de la couverture, la demande excessive de différents niveaux de services médicaux devrait augmenter.
- ✓ Manque de planification et d'organisation de la couverture sanitaire sur le territoire, notamment entre les zones rurales et urbaines.

- Principaux défis en matière de personnel de santé

Les établissements de santé occupent la place ultime dans la société marocaine, mais ces établissements se trouvent dans une situation difficile, notamment en termes d'apports de ressources humaines, ceux-ci constituent et démontrent la compétitivité de l'hôpital, car ils peuvent assurer la performance organisationnelle et même hospitalière. Le potentiel humain peut être maintenu comme un cadre de confiance et de professionnalisme, il a enrichi la relation entre l'hôpital et l'usager de manière simple et a établi une connexion profonde, en effet, cette particularité montre que les personnels de santé sont la source de richesse et de développement des établissements de soins et les principaux acteurs de la fidélisation des usagers. Dans l'ensemble, nous pensons que les professionnels de la santé sont actuellement confrontés à de nombreuses limitations en milieu hospitalier, notamment :

- ✓ Le personnel de santé manque de stratégies claires de planification et d'organisation ;
- ✓ Le déploiement inadéquat du personnel a aggravé la pénurie de personnel dans les zones rurales ;
- ✓ Manque de fidélisation des patients en milieu rural ;
- ✓ Manque de sensibilisation et de formation adéquate sur les attentes des agents de santé ;
- ✓ La réalité marquante de l'insuffisance des ressources humaines dans le secteur de la santé.

En effet, il faut souligner que la qualité des soins et des services au sein de la structure hospitalière fait l'objet d'investigations et de recherches, et qu'une série de réformes doivent être menées aux niveaux organisationnels, institutionnels et structurels, de même, Glouberman et Mintzberg (2001) et Kervasdoué (2004) affirment que le succès de la qualité dans les hôpitaux dépend en grande partie des modes d'adaptation de la gestion, notamment au niveau culturel, de manière simple, le contexte culturel peut entraîner des changements dans l'environnement hospitalier.

1.2. Covid-19 : les décisions prises pour faire face aux défis actuels

Depuis l'émergence de la nouvelle maladie Covid-19 à Wuhan, en Chine en décembre 2019, elle s'est rapidement propagée dans le monde entier et a déclenché une pandémie. L'Organisation mondiale de la santé l'a classée comme « pandémie » le 11 mars 2020. L'urgence mondiale de santé publique du 30 janvier

2020 affecte désormais l'ensemble de la population et l'ensemble du système de santé. Le développement rapide du COVID-19 a toujours été un défi incontournable pour les systèmes sanitaires de tous les pays du monde (Garnier−Crussard et al., 2020), par conséquent, ces systèmes ont annoncé une alerte liée aux risques infectieux de haute gravité et de virulence dangereuse, qui peuvent menacer la santé des patients (Borell et al., 2020). En effet, les structures hospitalières du monde entier sont obligées de lutter directement contre cette bactérie, en prenant en charge les cas confirmés grâce à une réponse garantie, des activités de dépistage et d'hospitalisation (Telfizian et Toucas-Truyen, 2020). Par conséquent, la propagation de ce nouveau virus met la pression sur tous les systèmes de santé, cette situation est inédite et d'une extrême gravité, elle amène à s'interroger sur le processus utilisé et le modèle de gestion des ressources hospitalières. En conséquence, cette crise a incité le système de santé à envisager des changements en profondeur, des refontes et des ajustements des organisations hospitalières (Frimousse et Peretti, 2020). Le Maroc, comme d'autres pays, est également touché par cette maladie, face à cette crise sanitaire à l'échelle nationale, les autorités de l'État sont en alerte[66]. Prendre immédiatement une série d'actions préventives et proactives pour se préparer et agir rapidement pour assurer l'offre et la continuité des soins dans ces situations de crise pour assurer la performance des différents secteurs vitaux.

2. Système hospitalier marocain : entre management et résilience

La pandémie a mis à l'épreuve les différentes capacités d'adaptation des hôpitaux, véritable accélérateur de nouvelles pratiques de gestion, cette crise nous invite à réfléchir à de nouvelles approches d'apprentissage qui nous permettent de se projeter sur la résilience stratégique et numérique au sein de l'écosystème sanitaire.

2.1. Hopital marocain : entre demande et offre de soins

Depuis que l'hôpital est devenu une organisation qui fournit des soins et des services, ce concept s'est beaucoup développé, en outre, la prestation de soins constitue la raison de l'existence de l'hôpital et assure certaines fonctions sociales. Il est essentiel de clarifier la notion d'hôpital : « *est une organisation de production de soins (OPS). Il fournit des prestations de diagnostic et de traitement, plus au moins spécialisés et exigeant un plateau technique plus au moins sophistiqué. Il fonctionne comme un élément du système national de soins, ce qui lui confère un rôle d'interaction aussi bien vertical, avec les différents niveaux de recours aux soins, qu'horizontal avec le secteur privé (OPSL & OPSNL)* » (Belghiti Alaoui, 2005, p. 16). Par ailleurs, l'hôpital est considéré comme un agent économique qui consomme des ressources et de la technologie, c'est la cible d'un énorme marché dans les industries pharmaceutique et biotechnologique. N'oublions pas que la mission de l'institution hospitalière est de prodiguer des soins de qualité sans discrimination entre les patients, en d'autres termes, l'hôpital doit disposer d'une certaine autonomie et pouvoir exercer ses activités et ses ressources dans un environnement agréable. À cette fin, les réformes hospitalières ont apporté un vent d'espoir en mettant ces questions à l'ordre du jour et en fixant comme objectif la mise en place d'un certain nombre d'outils technologiques visant à rendre le secteur de la santé plus attractif. Aujourd'hui le secteur de santé marocain est confronté à une panoplie de problèmes et de défis, et il doit répondre à ces défis en améliorant la performance et en maitrisant les dépenses, à l'heure actuelle, le Royaume a adopté des réformes et stratégies claires pour développer le secteur de la santé (OMS, 2016). Les exigences incluent :

- ✓ Droit d'accès aux soins;
- ✓ Couverture médicale;
- ✓ Bonne gouvernance.

Face à cette modification structurelle, le Royaume vise à atteindre tous les objectifs fixés pour garantir l'efficacité et la performance hospitalière (qualité de service, efficacité, qualité des soins, etc.). L'amélioration de l'environnement hospitalier ne peut être obtenue que par la mise en œuvre effective de la carte sanitaire [67] du Royaume. Ces dernières années, le système hospitalier marocain a fait de grands progrès dans la prise en charge médicale des usagers, le Royaume, en particulier le ministère de la Santé, a

[66] https://www.hcp.ma/Coronavirus-Pandemie-Covid-19_r22.html *(consulté le 06 janvier 2022)*

[67] Elle a été développée conformément aux dispositions de la loi cadre 34-09 relative au système de santé et à l'offre de soins et à son décret d'application 2-14-562 relatif à l'organisation de l'offre de soins.

déployé des efforts incontestés dans des initiatives et des réformes basées sur les meilleures alternatives pour les hôpitaux, les managers de la santé et la population. Le rôle capital du Royaume et sa particularité dans la mise en œuvre des stratégies et politiques visent à résoudre les problèmes liés à la santé publique. L'existence du caractère constitutionnel marocain, notamment la constitution de 2011, a incité les acteurs hospitaliers et les décideurs à améliorer progressivement le processus de changement. Par ailleurs, le Maroc a développé un cadre propice à l'éducation, à l'emploi et à la santé, et sa priorité est d'améliorer le bien-être des citoyens marocains, cette amélioration permet de changer le fonctionnement de l'administration publique et de faire des progrès significatifs en matière d'équité, de solidarité et de durabilité.

2.2. Le management et l'innovation : des processus réussis pour les hôpitaux marocains

Depuis des décennies, le secteur hospitalier connaît des changements organisationnels majeurs. Les organisations hospitalières subissent de nombreuses réorganisations, et leur objectif commun est de trouver un modèle efficace de prise en charge des patients ou d'amélioration de la logistique pour fournir des soins de haute qualité. Au fil du temps, avec l'adaptation et la volonté de divers collaborateurs, différentes tendances de changement peuvent être réalisées, ces évolutions visent à mettre en place une organisation plus efficace qui recherche la performance et une gestion plus stricte des ressources tout en respectant les nouveaux dispositifs réglementaires. Dès lors, la réflexion sur l'organisation du système hospitalier et ses modes de gestion est devenue une priorité afin d'atteindre les objectifs de qualité des soins et de maîtrise des dépenses. Dans le monde hospitalier, tout comme dans les entreprises, le travail est attribué au personnel qualifié et lié aux tâches à accomplir, les qualifications s'acquièrent par l'expérience, l'apprentissage et la formation, c'est ce qu'on appelle le savoir-faire et le savoir-agir des managers hospitaliers (Schlesser, 2020). Ces dernières années, les hôpitaux ont développé de nouvelles méthodes de gestion, telles que le management hospitalier. Les retours d'expériences sur la mise en œuvre de cette approche ont fait état d'effets positifs, notamment en termes d'amélioration des performances, mais également d'effets sur l'amélioration de l'emploi et la satisfaction au travail. Dans un contexte de contraintes financières et d'exigences croissantes en matière de qualité et de sécurité médicale, l'hôpital a développé de nouveaux modes de gestion inspirés de la gestion hospitalière. L'objectif principal de cette approche est d'améliorer la performance organisationnelle à travers des activités plurielles et le développement personnel individuel pour favoriser l'amélioration des processus. Le renforcement des compétences par la mise en place d'une organisation apprenante et d'un environnement de travail adapté, couplées à une implication accrue des employés dans les décisions qui les concernent, l'amélioration continue peut également être réalisée dans des projets de type approche processus, qui peuvent être focalisés sur un service ou sur différents services (Chatain et al., 2020).

Notre système de santé mérite d'être revu dans le sens d'une clarification des rôles des divers intervenants et leur participation active à la mise en œuvre des projets innovants, à cette fin, les réformes hospitalières ont apporté un vent d'espoir, en mettant ces questions à l'ordre du jour et en fixant une série d'outils techniques visant à rendre le secteur hospitalier plus attrayant et relativement aisé. La question de l'innovation managériale est d'une importance capitale dans la mesure où elle permettrait de valoriser les pratiques de gestion, ce paradigme commence par une analyse profonde et une compréhension de tous les éléments qui permettent au processus organisationnel de se développer. Afin d'élucider cette posture, il convient de revoir les réflexions de Evan (1966), qui proposait une nouvelle logique d'innovation orientée par l'innovation administrative, d'après lui « *L'innovation administrative est une idée novatrice qui se rapporte au recrutement du personnel, à l'allocation des ressources, à la définition des tâches, au mode de management ou à la valorisation du personnel* » (p. 51). Dans le même cadre de réflexion, Kimberly et Evanisko (1981) ont reconnu que la contribution de l'innovation en gestion est la base de la prise de décision au sein d'une organisation, quant à David (1996), il a étudié trois logiques de base, à savoir : les innovations orientées-connaissances, les innovations orientées-relations et enfin les innovations mixtes qui combinent les deux premières. Afin de mieux cerner la notion d'innovation managériale, il est nécessaire de retenir la définition de Roy, Robert, et Giuliani (2013): « *l'invention et l'adoption d'une pratique ou d'une méthode de management complètement nouvelle par rapport aux pratiques existantes* » ; elle est encore : « *l'adoption pour une organisation de pratiques nouvelles par rapport à ses pratiques existantes* » (p. 85). Selon Alcouffe (2004), il a proposé la définition suivante basée sur les travaux de (Gilbert, 2016) : « *une*

innovation managériale est une combinaison nouvelle des moyens, matériels et/ou conceptuels, déjà existants et/ou nouveaux, par rapport à l'état de l'art de la gestion au moment où elle apparaît pour la première fois et qui permet de mettre en œuvre une technique de gestion qui peut être perçue comme plus ou moins nouvelle par l'individu ou toute autre unité d'analyse la considérant ». Cité par Roy, Robert, et Giuliani (2013, p.80).

L'avènement de l'innovation managériale voire organisationnelle dans l'hôpital s'inscrit dans le mouvement des pratiques de management et des actes médicaux, cette stratégie innovante ne peut que contribuer à réduire le coût des activités de soins et de services ainsi que la tendance progressive de la qualité des prestations fournies. En effet, l'innovation organisationnelle est reconnue mondialement dans les hôpitaux et constitue donc une identité forte dans la gestion du système de santé (Glouberman et Mintzberg, 2002), en ce sens, elle considère le leadership comme un facteur clé de la réussite organisationnelle, en d'autres termes, de nouveaux acquis peuvent souvent conduire à des conditions de travail très favorables (Bass et Avolio, 1994).

Avec l'apparition de la pandémie de COVID-19 en 2020, le rôle de l'OMS dans la communication, l'approche partenariale, la dispensation de conseils et d'équipements techniques, le soutien à la préparation et à l'intervention, et le partage d'informations est plus judicieux que jamais. Les hôpitaux appréhendent l'innovation sous ses aspects médicaux et thérapeutiques, ce qui se traduit par le développement de nouvelles méthodes de gestion pour améliorer les soins aux patients ou répondre aux nouvelles menaces épidémiques. Cette logique passe par l'innovation de produit (nouveaux médicaments), l'innovation technologique (nouveaux équipements : imagerie, matériel chirurgical, technologie de suivi des patients) et l'innovation managériale. Contribuer au développement de l'économie marocaine permet à tous les acteurs, qu'ils soient publics ou privés, de participer à la durabilité de leurs projets en s'investissant davantage dans le volet de l'innovation managériale, bien sûr, ce type d'innovation est la réalité et la référence que chaque acteur doit considérer, c'est une démarche d'envergure, qui implique une logique de transformation visant à améliorer les pratiques hospitalières. Il faut préciser que les défis induits par la mondialisation et les crises actuelles ont permis au Maroc de mettre en conformité son cadre d'ajustement à fort potentiel et de jouer un rôle déterminant dans la continuité des grands chantiers du Royaume. Face à la situation de crise à laquelle sont confrontés les institutions hospitalières (Belorgey, 2012), il n'y a plus de problème sur lequel il faut agir, ce qui est devenu une certitude pour les décideurs et les managers. Dans le contexte de la réorganisation du système hospitalier, il nous semble nécessaire de rediscuter de la mise en place de nouveaux modèles de gestion visant une utilisation optimale des ressources disponibles, il s'agit du concept d'innovation organisationnelle, qui ne produit pas toujours les résultats face à la complexité de l'hôpital (Lozeau, 2010).

Au Maroc, les hôpitaux publics présentent une série de dysfonctionnements et de carences qui nuisent à la qualité de leurs pratiques, activités et services (manque de ressources et gestion inefficace, problèmes de gouvernance, mécontentement des usagers, etc.). Afin de contrôler et de réduire l'impact de ces dysfonctionnements, le ministère de la Santé a entrepris des efforts en mettant en œuvre une série de réformes, de programmes et de plans d'action dans l'environnement hospitalier. Les hôpitaux marocains semblent très intéressés par le management hospitalier afin de pouvoir s'adapter à l'environnement bruyant. Afin de favoriser la mise en œuvre d'une telle gestion, les institutions publiques peuvent utiliser le « modèle de changement agile » basé sur quatre principes de base : co-construire des destinations, coordination, expérimentation et ancrage pour s'assurer que tous les projets mis en œuvre sont adaptés au changement de l'organisation (Autissier, Johnson, et Moutot, 2015). Cité par Anton (2020). L'adaptation peut être comprise au niveau de la gestion comme un ensemble de compétences liées au travail d'équipe, au leadership et à l'innovation. La recherche d'une solution à la crise a notamment conduit à la conception d'équipements innovants testés en peu de temps (Dumez et Minvielle, 2020), en effet, la performance hospitalière signifie fournir les meilleurs soins et obtenir les meilleurs résultats possibles chaque fois qu'une personne utilise le système de santé ou demande ses services, dans cette perspective, le management hospitalier optimise fondamentalement les résultats en fonction des ressources disponibles (Razafitseheno, Ramaroson, et Andrianary, 2021).

Conclusion

Notre recherche montre que les institutions hospitalières doivent s'adapter fortement aux urgences sans

anticipation, la crise sanitaire actuelle est devenue un véritable accélérateur de transition au niveau organisationnel dans les hôpitaux qui doivent faire preuve de souplesse et d'agilité, pour répondre à la gestion de crise et maîtriser les risques épidémiques. L'environnement hospitalier marocain est de plus en plus affecté par des modèles de gestion qui s'ajoutent au modèle clinique que les professionnels ont du mal à s'y retrouver, car ces modèles rompent avec les pratiques hospitalières classiques. De surcroit, cette crise a aussi livré des enseignements qui relèvent des fondamentaux du management et de l'innovation, c'est aussi l'occasion pour l'hôpital d'identifier ses difficultés et d'en tirer des enseignements pour initier les changements nécessaires. Il est donc temps d'analyser et de tirer parti des problèmes rencontrés par un établissement de soins dans le processus de gestion de cette urgence sanitaire afin d'ajuster son dispositif et de se préparer aux crises futures. En somme, il s'agit d'orienter nos actions vers l'innovation ; si cette dernière est bonne pour les hôpitaux, elle s'applique aussi aux professionnels de la santé ! C'est un choix prioritaire qui doit être pratiqué à plusieurs reprises.

Bibliographie

Alcouffe, S. (2004), La diffusion et l'adoption des innovations managériales en comptabilité et contrôle de gestion : Le cas de l'AFC en France [PhD Thesis], HEC.

Anton, P. (2020), "Agilité organisationnelle et gestion de la pandémie Covid-19 : Contribution d'une approche exploratoire réalisée auprès de managers hospitaliers français", Question(s) de management, n°29(3), 45, https://doi.org/10.3917/qdm.203.0045

Autissier, D., Johnson, K., & Moutot, J.-M. (2015), "De la conduite du changement instrumentalisée au changement agile", Question(s) de management, 10(2), 37, https://doi.org/10.3917/qdm.152.0037

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994), "Improving organizational effectiveness through transformational leadership", Sage.

Belghiti Alaoui, A. (2005), "Principes généraux de la planification stratégique à l'hôpital", DHSA, Ministère de la santé, Rabat, Maroc.

Belorgey, N. (2012), "De l'hôpital à l'état : Le regard ethnographique au chevet de l'action publique", Gouvernement et action publique, 1(2), 9−40.

Borell, E., Bonneau, M., Holinger, M., Prunier, A., Stefanski, V., Zöls, S., & Weiler, U. (2020), "Welfare Aspects of Raising Entire Male Pigs and Immunocastrates. Animals", 10(11), 2140, https://doi.org/10.3390/ani10112140

Chahouati, W. (2021), "La Qualité dans les hôpitaux publics marocains : Enjeux et pistes d'amélioration", 2(2), 22.

Chatain, C., Morellec, S., Garel, B., & Rieutord, A. (2020), "Le Lean management et la satisfaction au travail a l'hôpital : Etude dans un centre hospitalo-universitaire français", 38, 19.

David, A. (1996), "Structure et dynamique des innovations managériales", École des mines.

Dumez, H., & Minvielle, E. (2020), "Comment le système hospitalier français (et les réa en particulier) ont-t-ils géré la crise COVID-19 ? Une contribution des sciences de gestion", Le Praticien en Anesthésie Réanimation, 24(6), 289−291, https://doi.org/10.1016/j.pratan.2020.10.003

El Falaki, A., Zerrouk, L., & Saad, E. (2020), "Enquête sur le management des risques liés aux dispositifs médicaux dans les établissements hospitaliers marocains", IRBM News, 41(5), 100266, https://doi.org/10.1016/j.irbmnw.2020.100266

Evan, W. M. (1966), "The organization-set : Toward a theory of interorganizational relations", Approaches to organizational design, 173−191.

Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2020a), "Les changements organisationnels induits par la crise de la Covid-19". Question(s) de management, n°29(3), 105, https://doi.org/10.3917/qdm.203.0105

Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2020b), "Les répercussions durables de la crise sur le management". Question(s) de management, n°28(2), 159, https://doi.org/10.3917/qdm.202.0159

Garnier−Crussard, A., Forestier, E., Gilbert, T., & Krolak−Salmon, P. (2020), "Novel Coronavirus (COVID−19) Epidemic : What Are the Risks for Older Patients ?" Journal of the American Geriatrics Society, 68(5), 939−940, https://doi.org/10.1111/jgs.16407

Gilbert, Patrick. (2016), "Instrumentation de gestion".
Glouberman, S., & Mintzberg, H. (2001), "Managing the care of health and the cure of disease—Part I : Differentiation", Health care management review, 26(1), 56−69.
Glouberman, S., & Mintzberg, H. (2002), "Gérer les soins de santé et le traitement de la maladie", Gestion, 27(3), 12−22.
Hassani, K., & Moussali, M. N. E. (2020), "Le New Public Management : Quels enjeux pour le système de santé publique au Maroc ?" https://doi.org/10.5281/ZENODO.3632300
Hees, M. (2000), "Changements et résistances", Perspective soignante, 7, 52−62.
Kervasdoué, J. de. (2004), "L'hôpital", Que sais-je.
Kimberly, J. R., & Evanisko, M. J. (1981), "Organizational innovation : The influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations", Academy of management journal, 24(4), 689−713.
Lozeau, D. (2010), "Le difficile ancrage de la gestion de la qualité dans les hôpitaux publics : Écarts et cohabitation entre trois archétypes organisationnels", Nouvelles pratiques sociales, 22(2), 66−82.
Razafitseheno, H. R., Ramaroson, J. de D., & Andrianary, P. (2021), "Nouveau Management Public Pour Améliorer La Qualité Dans Le Milieu Hospitalier : Cas Du Centre Hospitalier Universitaire Joseph Raseta Befelatanana". 27(2), 12.
Roy, F. L., Robert, M., & Giuliani, P. (2013), "L'innovation managériale", Revue francaise de gestion, N° 235(6), 77−90, http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2013-6-page-77.html
Schlesser, J. C. (2020), "La gestion par processus : Outil pour le manager hospitalier Cas d'un projet de regroupement hospitalier". Projectics / Proyéctica / Projectique, HorsSéri(HS), 33. https://doi.org/10.3917/proj.hs01.0033
Telfizian, L., & Toucas-Truyen, P. (2020), "En bref", RECMA, N°356(2), 17, https://doi.org/10.3917/recma.356.0017
https://www.hcp.ma/Coronavirus-Pandemie-Covid-19_r22.html (consulté le 06 janvier 2022)

La diffusion et l'adoption des innovations managériales en contrôle de gestion dans les entreprises publiques

Par :

BETTIOUI Soukaina, Doctorante à la F.S.J.E.S.T., Université Abdelmalek Essaadi
E-mail : bettioui.si@gmail.com

Pr BENCHEIKH El Ayachi, F.S.J.E.S.T., Université Abdelmalek Essaadi
E-mail : ebencheikh@uae.ac.ma

Énoncé de la problématique : Dans le cadre de la mondialisation et de la compétitivité, une multiplicité d'études montre le recours des entreprises à la modernisation de leurs systèmes de management à travers l'implantation et l'adoption de nouvelles pratiques de gestion. C'est ainsi que notre sujet de recherche tourne autour des innovations managériales en contrôle de gestion qui peuvent être perçues comme moteurs majeurs de la performance et l'évolution des organisations. Dans notre recherche, on va s'intéresser aux perspectives de diffusion et d'adoption des innovations managériales en contrôle de gestion dans les entreprises publiques. L'originalité de notre recherche se manifeste sur le choix du terrain. Faisant partie du secteur des Etablissements et Entreprises publiques (EEP), les entreprises publiques occupent un rôle important dans le processus d'élaboration et de mise en œuvre des politiques publiques. Ils constituent un levier incontournable dans le cadre du développement économique, social et politique du pays. En effet, sous l'influence des pressions budgétaires et sociales, les dirigeants de ces entreprises se trouvent dans l'obligation de mettre en place les outils du contrôle de gestion afin de privilégier la performance de ces organisations. L'objectif principal de notre recherche est de déterminer les acteurs de diffusion et les différentes motivations qui augmentent la probabilité qu'une entreprise publique adopte ces nouvelles pratiques en contrôle de gestion. Après avoir identifié l'objet de la recherche, nous sommes en mesure de formuler la problématique de cette recherche à savoir : comment les innovations managériales en contrôle de gestion sont-elles diffusées dans les Entreprises Publiques Marocaines (EPM) et quels sont les facteurs explicatifs de leur adoption ?

Mots-clés : Innovations managériales, Adoption, Diffusion, Contrôle de gestion, Entreprises Publiques.

1. Questions de recherche

- Qu'est-ce qu'une innovation ? Qu'est-ce qu'une innovation managériale ?
- Quelles sont les nouvelles pratiques du contrôle de gestion ? En quoi ces pratiquespeuvent-elles être considérées comme innovations managériales ?
- Quelles sont les spécificités des entreprises publiques ? Quelles sont les pratiquesdu contrôle de gestion dans ces entreprises ?
- Quels sont les taux de diffusion des innovations en contrôle de gestion dans les entreprises publiques ? Quels sont les facteurs qui expliquent la diffusion de ces innovations dans les entreprises publiques ?
- Quels sont les déterminants de l'adoption des innovations managériales en CDG dans les entreprises publiques ? Quelles sont les caractéristiques des entreprises publiques qui adoptent ces innovations ? Qui envisage de les adopter ? Et qui ne les adoptent pas ?

2. Cadre théorique

Pour Lorino (2002), en matière d'outillage de gestion des organisations, 2 principaux courantsthéoriques coexistent :

Le courant positiviste de l'outil « représentationniste » : Qui conçoit les outils de gestion de manière assez indépendante des acteurs qui les utilisent. Ce positionnement se concentre essentiellement sur les pratiques de contrôle en partant des caractéristiques de l'outil de gestion pour comprendre ou anticiper ses modalités

de mise en œuvre (Mériade, 2019). Il ne permet pas de prendre en compte les jeux d'acteurs et les comportements individuels des acteurs dans la construction et l'utilisation de l'outil.
Le courant « pragmatique et sémiotique » : Les outils de gestion sont perçus en interaction avec les acteurs et intégrés dans leurs comportements. Les auteurs de ce courant considèrent que conception et usage de l'outil de gestion ne sont pas distinguables, puisque les institutions sociales (valeurs, normes, rôles, règles) participent à tout moment à sa construction et son développement. (Mériade, 2019).
→ Dans notre recherche, nous allons nous référer au courant pragmatique, et ainsi mobiliser les théories suivantes :
→ la théorie de diffusion de Rogers : Rogers (1995) a défini la diffusion comme « le processus par lequel une innovation est communiquée à travers certains canaux, dans le tempset parmi les membres d'un système social donné ». La dimension temporelle du processus de diffusion de l'innovation s'exprime à travers les concepts de rythme d'adoption et de taux de diffusion. Rogers (1995, p.207) a identifié 5 facteurs explicatifs de la diffusion de l'innovation à savoir : les caractéristiques perçues de l'innovation, le type de décision d'adoption, les canaux de communication, la nature du système social et les efforts.

3. Revue de littérature

La majorité des recherches sur les IM s'inscrivent dans les 3 perspectives identifiées par Wolfe (1994) : la diffusion, l'adoption et la mise en œuvre. Dans notre recherche on s'intéresse à :

- La diffusion de l'innovation (appelée Diffusion of Innovation Research).

Les recherches s'inscrivant dans ce courant cherchent à déterminer les taux de diffusion des innovations et les facteurs explicatifs de cette diffusion. Simon Alcouffe (2011) a étudié la diffusion de l'ABC en France et il a fait ressortir un taux de diffusion de 15.9%. Bescos et al. (2001) ont indiqué un pourcentage de 23% d'entreprises utilisant l'ABC au Canada. Quant à l'étude réalisée par Szendi et Elmore (1993) aux Etats unis, seulement 8% des entreprises qui ont utilisé la méthode ABC. En Australie, 12% des entreprises du secteur manufacturier ont adopté l'ABC (Corrigan, 1996), et 20% au Royaume-Uni (Innes et Mitchell, 1995).
Concernant les déterminants de la diffusion, El Ghazali Mbarka (2016), a conclu que les facteurs impactant l'adoption se distinguent en des facteurs internes (l'avantage relatif, la complexité) et des facteurs externes (les canaux de communication). De même, l'étude de Bencheikh El Ayachi et Daanoune Rachid a démontré que les canaux interpersonnels ont un rôle plus significatif que les médias de masse lors de la diffusion de l'ABC et le BSC. En plus de l'étude récente de Simon Alcouffe (2019) qui a montré qu'il existe une relation positive entre la diversité des produits et l'adoption de l'ABC.

- L'adoption ou « l'innovativité » organisationnelle (Organizationnel Innovatiness Research).

Ce courant cherche à identifier les caractéristiques des individus ou des organisations qui font que ces derniers adoptent davantage d'innovations que les autres et/ou rapidement. On peut les classer en 4 catégories :

- Les caractéristiques des membres de l'organisation : Le professionnalisme (Daft, 1987 ; Kimberly et Evanisko, 1981), l'ancienneté dans l'organisation (Aiken et al., 1980), l'attitude positive envers le changement (Evan et Black, 1967 ; Hage et Dewar, 1987).
- Les caractéristiques de l'innovation : La compatibilité perçue de l'innovation (Anderson, 1995 ; Alcouffe et Guedri, 2008).
- Les caractéristiques de l'organisation : la taille de l'organisation (Clarke et al., 1999 ; Innes et al., 2000 ; Drury et Tayles, 2005). La centralisation (Subramanian et Nilakanta, 1996 ; Evan et Black, 1967 ; Zmud, 1982). La différenciation hiérarchique (Aiken et al., 1980).
- Les déterminants liés à l'environnement de l'organisation : L'hétérogénéité (Baldridge et Burnham, 1975), la pression mimétique (Berry et Berry, 1990 ; Burns et Wholey, 1993 ; grève, 1996), la pression concurrentielle (Kimberly et Evanisko, 1981).

4. Positionnement épistémologique et méthodologie de recherche

Notre étude tente d'expliquer d'une manière « objective » le niveau de diffusion des innovations managériales en contrôle de gestion ainsi que d'identifier les déterminants de l'adoption de ces innovations par les Entreprises publiques (EPIC+EP).
L'objet de cette étude est donc « indépendant » de notre perception, ceci signifie que notre recherche s'inscrit dans une position « positiviste », visant à découvrir une structure sous- jacente de la réalité et à l'expliquer (Le Moigne, 1990).
Notre positionnement épistémologique nous guide également dans le choix des outils mobilisés. Le manque de données statistiques sur la diffusion des innovations en contrôle de gestion et l'adoption de ces derniers par les EP nous a conduits donc à vouloir obtenir par nous-mêmes des données significativement exploitables. De ce fait, les techniques quantitatives (questionnaire ...) étant les souvent associées au paradigme épistémologique positiviste, sont adaptées à notre travail. Puisqu'elles permettent de recueillir une quantité élevée de données quantifiables auprès d'un nombre élevé d'individus pour réaliser les objectifs prédéfinis de la recherche, et confirmer les propositions ou hypothèses formulées.
De ce fait, l'explication de la diffusion et l'adoption va se faire d'une manière indépendanteen se basant sur un questionnaire. La validation de notre recherche sera effectuée par la confrontation des hypothèses aux faits. Elle est conduite par une logique déductive.

5. Terrain de recherche

L'inventaire des Etablissements et Entreprises publiques (EEP), arrêté à fin septembre 2021, a fait ressortir (selon le projet de loi de finances pour l'année 2022) :
225 Etablissements publics (EP) ;
44 Sociétés Anonymes à Participation directe du Trésor (SA-PDT).
La classification la plus répandue des Etablissements et Entreprises publics (EEP) est celle adoptée par le ministère d'Economie et des Finances (MEF). On distingue :
Etablissement Public à caractère administratif (EPA) : Il s'agit de personnes morales dotées de la personnalité juridique et disposant de l'autonomie financière. L'EPA est soumis à un régime juridique de droit public administratif.
Etablissement Public à caractère industriel et Commercial (EPIC) : Il s'agit de personnes morales dotées de la personnalité juridique. L'EPIC exerce une activité marchande. Il gère desservices à caractère industriel ou commercial de l'Etat. Il est soumis au *droit public* dans sa création et au régime de *droit privé* dans son fonctionnement.
SA-PDT : il s'agit de sociétés de droit privé dont le capital est détenu par l'Etat, totalement ou partiellement. Elles détiennent une personnalité morale et bénéficient de l'autonomie financière (individualité administrative, patrimoniale, financière et juridique).
Dans notre étude, on s'intéresse seulement aux Sociétés Anonymes à Participation Directe du Trésor (SA-PDT) et aux Etablissements Publics à caractère Industrielle et Commercial (EPIC).

6. Analyse

Notre sujet s'intéresse aux perspectives de diffusion et d'adoption des innovations managériales en contrôle de gestion dans les entreprises publiques. L'objet de notre recherche consiste donc à déterminer les facteurs qui expliquent le niveau de diffusion ainsi que l'adoption de ces innovations. À partir de la revue de littérature, on a pu distinguer plusieurs déterminants qu'on a pu regrouper en 4 groupes (caractéristiques de l'innovation, de l'individu, de l'environnement et de l'organisation). L'objectif de notre recherche sera alorsde déterminer si ces variables, ainsi que les caractéristiques spécifiques au terrain (secteur public) ont un impact significatif ou non sur la diffusion et/ou l'adoption de ces innovations managériales.

Bibliographie

Alcouffe S, Maurice J, Galy N, Gate L (2019) « La faible diffusion des innovations en contrôle de gestion est-elle vraiment paradoxale ? Une méta-analyse du lien entre diversité des produits et adoption de la méthode ABC », Comptabilité – Contrôle – Audit/ Tome 25, P.133- 164.
Bencheikh A, Daanoune R, (2018) « les déterminants d'adoption des innovations managériales en contrôle de gestion : Etude exploratoire en contexte marocain. », International Review of Economics, Management and Law Research.

El Ghazali, M. (2016) « Les facteurs de diffusion des innovations managériales en comptabilité et contrôle de gestion : Cas de deux entreprises marocaines ». International Journal of Business & Economic Strategy (IJBES), pp.234-251.
Davood A, (2016) « Attributes of Innovation and Management Accounting Changes », Contemporary Management Research, P: 455-466.
Ben Ismail N, Alcouffe S, Chelli M. (2015) « La diffusion, l'adoption et la mise en œuvre des innovations en contrôle de gestion : Une revue de littérature ». Comptabilité, Contrôle et Audit des invisibles, de l'informel et de l'imprévisible, May 2015, Toulouse, France.
Ahsina K, Taouab O, Nafzaoui M, (2014) « Adoption et différenciation des systèmes de contrôle de gestion par les Etablissements Publics Marocains : un essai de modélisation ». European Scientific Journal, vol.10 No4, P.199–208.
Simon Alcouffe. (2004), « La recherche sur les innovations managériales en comptabilité et contrôle de gestion : Proposition d'un modèle théorique intégrant les perspectives de diffusion, d'adoption et de mise en œuvre de l'innovation. » Normes et Mondialisation, France.
Aziz El Idrissi. (2017), « La gouvernance des entreprises publiques : Perspective comparative Maroc – Europe. », Thèse de doctorat, IAE de Lille.
Simon Alcouffe. (2004), « La diffusion et l'adoption des innovations managériales en comptabilité et contrôle de gestion : le cas de l'AFC en France. », Thèse de doctorat, HEC Paris.
Projet de Loi de Finances pour l'année budgétaire 2021 : Rapport sur les Etalissements et Entreprises Publiques.
Synthèse du rapport sur le secteur des Etablissements et Entreprises publics (EEP) accompagnant le Projet de Loi de Finances 2021.
Code marocain de Bonnes Pratiques de Gouvernance.
« Le secteur des établissements et entreprises publiques au Maroc : Ancrage stratégique et gouvernance ». Cour des comptes (2016).
Lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance des entreprises publiques.

L'identité organisationnelle, un outil de gestion qui contribuerait à l'amélioration de la performance organisationnelle en phase de changement

Par :

AGHRAIGE Amina, Doctorante à la F.L.S.H.A., Université Ibn Zohr
E-mail : amina.aghraige@gmail.com

Pr SGUENFLE Mohammed, F.L.S.H.A., Université Ibn Zohr
E-mail : mohamedsguenfel67@gmail.com

Résumé : En situation de changement, les organisations vivent des bouleversements qui peuvent impacter leur performance. À travers une recherche empirique réalisée dans deux organisations marocaines, nous avons tenté de répondre à la question : quel est le rôle de l'identité organisationnelle dans la performance de l'organisation en phase de changement ?
Par une étude qualitative, nous avons pu constater, le rôle du mode de gouvernance dans l'orientation et l'encadrement des compréhensions et des interprétations des membres de l'organisation afin de construire une identité organisationnelle homogène, cohérente et fonctionnelle qui servira de mécanisme d'apprentissage organisationnel.
Les conclusions avancées mettent en exergue le rôle de l'identité organisationnelle dans la reconquête de sens d'appartenance, la réussite du changement organisationnel et la réalisation des objectifs escomptés. De nouvelles pratiques de gouvernance émergent alors : les employés participent à la prise de décision. Dans un contexte de changement, l'organisation trouverait son équilibre en déterminant un consensus sur les objectifs et en offrant à chaque employé les raisons de s'impliquer dans la réussite de l'organisation. La compréhension de ce rôle permettrait une gestion efficace du processus du changement organisationnel.
Grâce à cette compréhension, les dirigeants de l'entreprise pourraient adopter de meilleures pratiques de gouvernance, préserver la performance de l'entreprise et atteindre les objectifs escomptés. Les acteurs du changement organisationnel, quant à eux, seraient en mesure de mettre en place un processus d'apprentissage organisationnel adapté à leur l'identité, ce qui accroîtrait la performance organisationnelle.
Mots-clés : Identité organisationnelle ; changement organisationnel ; mécanisme d'apprentissage organisationnel ; les pratiques de gouvernance organisationnelle, la performance organisationnelle.

Introduction

De nombreuses études ont relaté les problèmes que rencontrent les organisations en contexte de changement. Certaines recherches ont dévoilé certaines variables et des comportements en relation avec l'identité organisationnelle (I.O.), qui font que l'action de changement entreprise par l'organisation se solde par un échec. Pratt et Foreman, 2000, ont relevé le maintien du statu quo. D'autres chercheurs évoquent le souci de la préservation du sens qui surgit chez les employés par rapport à leur identification à l'organisation (Albert, 2000 ; Fiol, 2002 ; Chédotel, 2004). D'autres exposent de diverses identités qui constituent l'entité (Pratt et Foreman, 2000 ; Brown, 2006). Dans ce sens plusieurs études ont mis en relation l'I.O. et certains problèmes de l'organisation. D'autres ont parlé du mécanisme d'apprentissage (M.A) cognitif dans l'organisation sans pour autant le relier à I.O. (Noumaire, 2010 ; Bergman et Lifvergren, 2012 ; Stebbins et Valenzuela, 2015). Par exemple, dans leur recherche intitulée : « *Evolution d'un mécanisme d'apprentissage parallèle : trente-cinq ans avec le Kaiser permanente Communications Forum* », Michael Stebbins et Judy L. Valenzuela (2015), ont fait référence au concept de M.A. utilisé dans une organisation pharmaceutique pour soutenir la communication et instaurer le changement en période de crise. Dans la littérature, et à notre connaissance, la mise en relation des deux concepts (l'I.O. et le mécanisme

d'apprentissage cognitif) n'a fait l'objet de recherche que très récemment (Shannon Brown, Michael R. Manning et James D. Ludema, 2016). Cette étude a fait émerger l'idée de l'I.O. comme un mécanisme spécifique d'apprentissage cognitif (Shannon Brown, M. R. Manning et James D. Ludema, 2016).

Compte tenu de l'importance des échecs essuyés, par un nombre important d'organisations, à mettre en place un changement durable et réussi. La problématique du changement demeure toujours d'actualité, en dépit du nombre considérable de recherches qui se sont penchées sur la question. Comprendre les processus et les mécanismes du changement organisationnel, analyser les contextes et les actions mises en avant pour réaliser le changement fait partie des objectifs de notre étude. Nous aspirons à ce que cette compréhension nous permettra de définir la relation qui relie l'I.O. à l'accomplissement du changement. Pour ce faire, nous avons mené deux études de cas en PME. Nous avons tenté de définir les actions qui ont permis le succès du changement et d'explorer le processus suivi par l'organisation pour atteindre cet objectif. Par ailleurs, cette recherche met en avant la relation entre les concepts d'I.O., de mécanisme d'apprentissage organisationnel (M.A.O.) (Shannon Brown, M. Manning, et D.Ludema, 2016) et la reconquête de sens au sein de l'organisation. Nous répondrons alors à cette question :

Quel est le rôle de l'identité organisationnelle dans la performance de l'organisation en phase de changement ?

Pour répondre à notre question, nous allons dans un premier temps exposer ce que la revue de littérature offre comme théories principales du concept de l'I.O., du M.A.O. et du changement organisationnel pour déterminer, préciser et appuyer notre vision du concept. Dans un second temps, nous allons présenter les deux organisations étudiées et expliquer leur contexte, après avoir énoncé notre méthodologie de recherche. Nous étalerons, par la suite, nos observations et constatations vécues dans les deux organisations, avant de les analyser et les interpréter à la lumière de certaines théories prédéfinies. Pour finir, nous développerons une discussion autour des apports théoriques déduits à travers cette étude de cas, nous déterminerons les limites et nuancerons les perspectives éventuelles de recherches.

1. Identité organisationnelle

Le concept d'I.O. a été évoqué pour la première fois dans la littérature par Albert et Whetten (1985). Il désigne tout ce qui est considéré par les membres de l'organisation, comme étant central, durable et distinctif d'après Albert et Whetten (1985). Depuis quelques années maintenant, l'I.O. est au cœur de plusieurs recherches (Gomes da Silva, 2010). Qui sommes-nous ? une question que doit se poser l'organisation si elle veut déterminer son identité (Corley et al. 2006). Scott et Lane, (2000), ainsi que Empson (2004), trouvent que l'I.O. même si elle est sentie différemment par les membres de l'organisation, elle représente une unité composée de croyances perçues collectivement. Selon Rallet et Torre (2006), Christophe Lejeune et Alain Vas (2011), la base de l'identité organisationnelle et le sentiment d'appartenance éprouvé par les membres d'une organisation. Gioia et Longenecker (1994) trouvent que l'I.O. est une compréhension commune des représentations cognitives partagées par les membres de l'organisation. On trouve aussi ce sens selon lequel elle constitue un schéma ou un cadre cognitif qui guide les compréhensions et les perceptions de sens des individus à propos de ce qui est leur organisation (Gray et Brass, 2000). Se dégage alors deux perceptions de l'I.O. : celle des institutionnalistes, qui voient que l'I.O. est un ensemble d'affirmations directives qui guide les membres de l'organisation dans la conception de leur identité collective. On parle alors, de schéma ou de cadre d'interprétation identitaire collectif. (Brown et Starkey, 2000 ; Ackerman, 2000 ; Scott et Lane, 2000 ; Ravasi et Schultz, 2006 ; Whetten, 2006 ; Giseline Rondeaux et F. Pichault, 2011). Et celle, des sociaux-constructionnistes, qui estiment que celle-ci est un construit collectif des membres de l'organisation, par le biais d'interprétations partagées lors des interactions sociales de la façon dont ils perçoivent leur organisation. On parle, dès lors, de croyances et de compréhensions identitaires organisationnelles co-construites. (Dutton et al., 1994 ; Gioia, 1998 ; Gioia et Thomas, 1996 ; Gioia et al., 2000 ; Ravasi et Schultz, 2006).

Malgré le fait que chacune de ces visions semble fondées, Ravasi et Schulz (2006), jugent que les deux perspectives se croisent, se combinent et s'harmonisent pour n'en former qu'une seule représentation, plus juste et plus conforme de la conception de l'I.O. Un point de vue que nous partageons et une perspective que nous adoptons dans le cadre de cette étude. L'I.O. est le fruit des interactions continues impliquant les affirmations identitaires, directives stratégiques d'un côté, et les compréhensions et interprétations

identitaires produites par les membres de l'organisation de l'autre côté. Elle se conçoit donc comme une « interaction dynamique » (G.Rondeaux et F.Pichault, 2011).

D'autre part, d'autres logiques plus subjectives de l'I.O. façonnent le contexte théorique de celle-ci, à savoir, la définition de Dutton et al. (1994) selon laquelle, elle n'est qu'une image cognitive élaborée par chacun des membres de l'organisation, composée de ce que chaque membre estime comme étant central, distinctif et durable (Pratt et Foreman, 2000), et interprétée selon les pratiques, les actions, les objectifs et les valeurs véhiculées par et dans l'organisation (Scott et Lane, 2000). Dans cette vision des choses, l'I.O. est constituée de compréhensions diversifiées sur ce qui est durable, central et distinctif dans l'organisation selon la perception de chaque membre. Elle est donc plurielle. Elle est le résultat d'un métissage des perceptions, de l'interférence du cadre identitaire institutionnel et des interprétations des membres. Cette interaction continue fait d'elle un processus en perpétuelle construction.

Nous rejoignons alors, la définition donnée par Scott et Lane (2000, p.55), qui considèrent l'I.O. comme étant « l'ensemble des croyances partagées par les dirigeants et les stakeholders concernant les caractéristiques centrales, durables et distinctives d'une organisation ». Cette définition s'aligne bien avec la conception de Ravasi et Schultz (2006), qui affirment que la perspective des institutionnalistes et celle des sociaux-constructionnistes sont en effet complémentaire, et constituent une définition plus complète et plus large de l'I.O. comme Gioia, Shultz et Corley (2000) nous concevons l'I.O. comme une conception dynamique, un processus en développement permanent. Mais encore, résultant d'une interaction encore plus dynamique et continue.

Cette définition nous pousse à nous interroger si l'identité organisationnelle ne représentait pas le mécanisme d'apprentissage organisationnel qui serait un outil de gestion de la performance organisationnelle en période de changement ?

2. L'identité organisationnelle, un mécanisme d'apprentissage organisationnel

Faisons d'abord la part des choses, pour arriver à comprendre comment l'I.O. peut représenter un « M.A » (Shannon Brown, M. Manning et J. Ludema, 2016) et pourquoi nous la percevons comme telle? Il nous semble impératif de sortir du concept de l'identité des sciences de gestion, vu que les recherches concernant notre objet d'étude dans la discipline n'ont pas encore examiné tous les volets possibles de cette notion, même si l'approche du M.A. a été évoquée il n'y a pas longtemps dans la littérature. C'est un concept récent que nous souhaitons explorer et approfondir. Pour ce faire, nous avons besoin de mieux comprendre la notion d'identité et comment elle a évolué. Comme le concept a été transféré d'une discipline à l'autre, cela implique qu'il garde tout de même certaines caractéristiques qui lui sont propres, et que ces caractéristiques peuvent s'étendre et s'appliquer à d'autres formes. Tracer ce parcours nous aidera à déterminer certains aspects de l'identité, un objet d'étude reconnue interdisciplinaire.

Emprunté à la discipline sociologique où le concept d'identité a fait son apparition au travers des études de chercheurs sociologues (Cooley, 1902 ; Mead, 1934 ; Goffman, 1959 ; Sainsaulieu, 1976 ; Berger et Luckmann, 1986 ; Guichard, 1993 ; …), transféré ensuite dans la discipline psychologique, où il a poursuivi son évolution pour se voir attribuer d'autres sens et d'autres définitions. Le concept d'identité, depuis quelques années maintenant, connait une véritable expansion au cœur de la discipline des sciences du management. Cette évolution de sens a contribué dans la compréhension des caractéristiques dynamiques de l'identité. En partant de « l'habitus » de Bourdieu (1980, 1992) qui a inspiré d'autres auteurs, dont Berger et Lukmann (1986) qui ont parlé de la notion de « rôle » comme schémas opératoires ; Touraine (1992) qui a formulé la notion de « modèle de soi intériorisé » ; Dubet (1994), lui, qui a évoqué « l'expérience » comme phénomène sociologique. Partant de cette constatation, et comme une organisation représente une entité, qu'elle est considérée devant la loi comme une personne morale, nous considérons que ce qui s'applique à une personne peut s'appliquer à une organisation, d'autant plus que l'identité a des spécificités qui la distingue de toute autre notion. Ce qui nous pousse à croire que l'I.O. comme chez l'individu joue des rôles et représente un schéma opératoire (Berger et Lukmann, 1986) d'adaptation ; elle accumule l'expérience et se nourrit de cette dernière ; elle peut avoir plusieurs facettes selon qu'elle est interne ou externe, qu'elle est perçue par les dirigeants, les leaders ou par les autres membres ; elle comporte plusieurs dimensions selon les interactions qui la façonnent et les contextes qui l'interpellent. Elle représente « […] le sentiment d'unité et de continuité […], le sentiment d'unicité et d'incomparabilité » (B. Domora, D. et G.

Aisenson, Cohen-Scali et J. Pouyaud, 2008). Ces qualités font de l'I.O. un outil stratégique qui permet d'accumuler les expériences et de transférer les apprentissages. Elle est aussi le filtre qui va permettre de détecter les comportements qui sont à l'encontre des valeurs de l'organisation ainsi que les erreurs qui en résultent. Ce qui fait d'elle une véritable M.A.O.

Il est indiscutable que le concept d'A.O. a déjà été approuvé et confirmé dans les sciences de l'organisation (Shani et Docherty, 2003). Ce concept renvoie au processus à travers lequel l'organisation et ses membres intègrent et assimilent les expériences vécues par l'organisation et les changements qui s'en suivent (Hedberg, 1981 ; Dixon, 1999 ; Garvin, 2000). Cette définition rejoint l'idée de Leonard qui précise que tout changement implique forcément un apprentissage. Celui-ci perdure dans l'organisation même quand les membres de celle-ci changent. Il est mémorisé par l'organisation de sorte qu'il influence les employés récents.

Les M.A. sont d'après Shani et Docherty (2003, p.26) [68] « les conditions préalables qui sont conçues pour promouvoir et faciliter l'apprentissage individuel, collectif et organisationnel ». Selon Flemming, Fredberg et Shani (2011), ils constituent le dispositif par lequel l'évaluation des situations et la résolution des problèmes sont faites, ce dernier est acquis grâce à la pensée, la diffusion des sens et l'expérience. Il s'agit là de mécanismes d'apprentissage cognitifs. Ce dispositif aide les membres de l'organisation à concevoir une compréhension collective du changement requis, comme le précisent Stebbins et Valenzuela (2015). Dans toutes ces définitions attribuées par les auteurs aux M.A.O., on devine et on entend l'I.O. Les définitions des deux concepts se croisent et se rejoignent en différents points (la notion d'expérience, de rôle, de processus cognitif, d'habitudes, de pratiques, d'outil de construction, de sens partagé …).

L'I.O. est en partie institutionnalisée. La préoccupation par le développement de nouvelles compétences organisationnelles fait que les M.A.O. sont dans leur majorité institutionnalisée. Un autre point commun entre les deux concepts.

La culture organisationnelle, quant à elle, doit être en parfaite cohérence avec l'I.O. pour que le changement soit réussi et durable. Cette dernière qui représente une figure commune de l'ensemble de l'organisation est opérationnalisée par la culture organisationnelle, elle servirait de M.A.O. si elle est efficacement et consciemment conçue.

3. Le concept du changement organisationnel

Dans des contextes économiques de plus en plus complexes où l'incertitude est le maître-mot, le changement organisationnel représente une alternative pour garantir la survie et la prospérité des organisations. De nombreuses études se sont intéressées au changement organisationnel. Sainsaulieu (1977) s'est intéressé au changement dans le milieu organisationnel dans sa relation avec l'identité. Schein (1985), lui, a étudié le changement organisationnel en le reliant à la culture. Argyris (2002) a fait le rapprochement entre le changement au sein de l'entreprise et l'apprentissage. David Autissier (2016) a résolument présenté des stratégies et des démarches pour mieux gérer et conduire le changement dans les organisations. Ce phénomène n'a cessé de susciter l'intérêt de nombreux chercheurs dans diverses disciplines. Comprendre le changement organisationnel, son processus, ses procédures, ses phases, ses stratégies, ses caractéristiques … a fait l'objet de plusieurs études, dont l'étude de David Autissier et Jean-Michel Moutot (2007,2010,2016) « Méthode de conduite du changement » ; John Kotter (2015) « Conduire le changement » ; Fatima Ezzahra Nouiker et Abdellatif Kmat (2017) « Changement organisationnel et éthique : quelle relation ? », et bien d'autres. Cet engouement pour le sujet montre à quel point le changement organisationnel représente un exercice complexe pour les organisations. Pourtant le changement c'est la vie organisationnelle. Une organisation qui ne connaît point de changement n'évolue pas et finit par disparaître un jour. Entreprendre et vivre le changement est un challenge en termes de compétitivité pour toute organisation. Dans un monde caractérisé par l'ouverture sur les marchés internationaux, par l'avènement et la généralisation de l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication, l'adaptation à son environnement est une nécessité et une condition incontournable pour toute organisation qui veut continuer d'exister et d'assurer sa survie. Evoluer dans son

[68] Schein (2010), organizational culture and leadership, San Francisco, cas : Jossey-Bass, Shani et Docherty, 2003, Learning by design, Oxford : Blackwell.

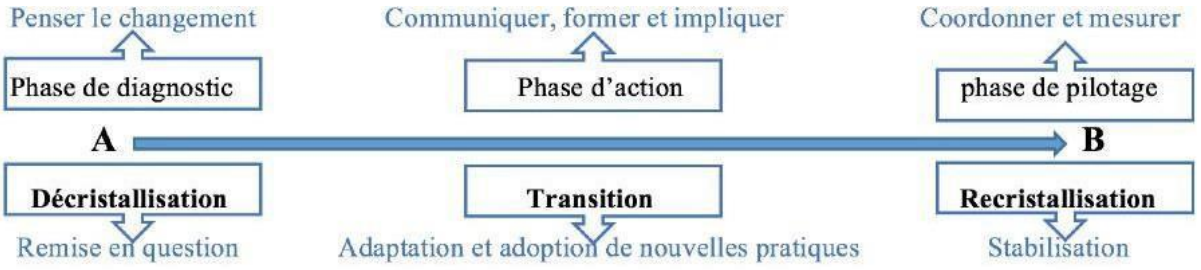
milieu est une autre étape de la vie d'une organisation, où celle-ci a besoin d'opérer des changements qu'ils soient stratégiques, techniques, méthodiques, structuraux ou fonctionnels pour demeurer compétitive.
La littérature regorge de définitions du changement organisationnel. Nous en invoquons certaines pour mieux concevoir le changement organisationnel : selon Collerette et al, (1997, p20)[69] et indépendamment de la valeur du changement: « Le changement est tout passage d'un état à un autre qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable. », et c'est aussi selon les mêmes auteurs : « Toute modification relativement durable dans un sous-système, pourvu que cette modification soit observable. »
Pour Bélanger (1994), « le changement est le passage d'un état actuel à un état désiré, d'une situation inadéquate à une autre plus adaptée. » [70]
Nous constatons alors que le changement organisationnel signifie toute modification perceptible dans l'organisation, et une adaptation aux nouvelles situations et aux contextes et exigences des moments et des marchés. C'est avant tout une remise en question constante de l'organisation, de son mode de fonctionnement, de sa stratégie marketing, des objectifs, et des techniques utilisées. Le changement peut toucher toute la structure organisationnelle ou seulement une partie, son système, sa stratégie, ses composantes… le changement n'est pas toujours une situation exceptionnelle, il diffère d'une organisation à une autre. Il peut être radical ou partiel, profond ou superficiel. Le changement organisationnel représente une opportunité d'apprentissage, il est soit subi et donc imposé par les conditions extérieures ou par la concurrence et dans ce cas il s'agit plus d'un redressement et d'une action de survie, soit souhaité et donc volontaire et dans ce cas c'est plus une action d'anticipation ou d'amélioration ou encore d'évolution de l'entreprise. D'ailleurs Grouard et Meston (1998) ont reconnu plusieurs types de changement organisationnel. Il peut être rapide ou graduel, spontané ou planifié (Dupuis et Kuzminski (1998)). Mais dans les circonstances actuelles, de changement continu, de crise, de mondialisation, le changement organisationnel est un apprentissage quotidien, une réalité de l'entreprise qui ne concerne plus que les dirigeants mais intéresse et implique désormais tous les membres de l'organisation, comme l'a fait savoir Demers (1999).
Le changement constitue une situation inconfortable pour un nombre important d'organisations, et menace « le bien-être organisationnel »[71] pour la simple raison que celles-ci sont formées d'un groupe d'individus, et que l'Homme en général adhère difficilement au changement et préfère se réfugier dans des habitudes et des routines pour plusieurs raisons ; à savoir : la peur de l'inconnu, le confort du sentiment de sécurité, le manque de visibilité, le manque d'informations, le manque de coalition entre tous les membres de l'organisation, la faiblesse du sentiment d'urgence, la défaillance de la communication interne, le sentiment de la non-appartenance chez certains membres, la faiblesse de la direction, l'absence d'un leader, le manque ou l'insuffisance des moyens logistiques, matériels ou financiers … Toutes ces raisons font du changement une action difficile à envisager et à mettre en place. Au-delà de cette contrainte, le changement organisationnel doit dorénavant être envisagé par l'ensemble de l'organisation comme une situation d'apprentissage, de remise en question qui va permettre à l'organisation d'évaluer sa capacité concurrentielle, ses compétences, sa force et puis d'évoluer. Au lieu d'être perçu comme « une dérive »[72], le changement organisationnel doit représenter un exercice permanent de la vie quotidienne de l'organisation. Les représentations du changement doivent faire partie de la culture de l'entreprise. C'est un processus d'adaptation et de mutation permanent de la vie de l'organisation. La prise de conscience de ce processus affaiblit la résistance au changement et contribue à l'amélioration du comportement organisationnel. La stabilité de l'organisation repose sur sa capacité à s'adapter en permanence aux transformations internes comme externes. Le changement organisationnel est un processus continu qui constitue la vraie nature de l'organisation. Ce mouvement constitue avec le temps un apprentissage imprégné dans la mémoire de l'organisation. Cette transition et ce passage ne se font pas toujours de façon

[69] Pierre Collerette, Gilles Delisle et Richard Perron (1997), Le changement organisationnel *:* Théorie et pratique, Presse de l'Université du Québec, Canada, p.20.
[70]Bélanger (1994), Le changement organisationnel et le développement, In La dimension humaine des organisations, Gaëtan Morin, p.357.
[71] Yvon Pesqueux (2015), Du changement organisationnel, halshs-01235164, p 4.
[72] Yvon Pesqueux (2015), Du changement organisationnel, halshs-01235164, p 2.

brusque. Il s'opère de façon spontanée et n'est observable qu'après l'accumulation de plusieurs expériences d'adaptations qui se réalisent à travers de petites modifications. Le changement est alors réactif, et on parle de gestion de changement, d'optimisation des ressources et des moyens. Conduire un changement implique la volonté managériale. C'est un mouvement volontaire, réfléchi, calculé qui fait appel à des stratégies, à des méthodes, à la mobilisation de différents moyens et ressources. Il a pour mission la réalisation d'un objectif. Il suit une trajectoire et a pour condition l'implication du sentiment d'appartenance des parties prenantes. Il s'agit alors d'un changement proactif. Le changement fait qu'il y a toujours un avant et un après. Il n'est pas toujours synonyme d'évolution. Il y a différentes manières de penser et de voir le changement, selon son ampleur (faible ou forte), selon sa nature (formelle/ réhabilitation/ innovation) ou selon l'intention et le regard portée au changement et son lieu, David Autissier et Jean-Michel Moutot[73] :

- Contrainte / Opportunité.
- Changement imposé (contraintes externes, compétitivité, crise, dysfonctionnement.) / Changement volontaire (évolution organisationnelle, changement stratégique, orientation client, compréhension des attentes de tous les partenaires, adaptation, transformation de l'organisation, utilisation de nouveaux outils technologiques et informatiques).
- Changement brutal (dans l'urgence) / Changement progressif (changement planifié).
- Les lieux : les pratiques, les conditions de travail, les outils, l'organisation, les postes, la stratégie, la culture, l'identité.

Un diagnostic s'impose avant tout projet de changement pour définir l'origine du besoin, déterminer les objectifs, étudier les risques et identifier les acteurs concernés par la conduite du changement. Un changement doit être accompagné d'une communication et de la diffusion de l'information au sein de l'organisation. Il est planifié et cadré dans le temps. Tout changement nécessite un diagnostic, un pilotage et un accompagnement.



Phases du modèle de changement de Lewin

4. Le changement et l'identité organisationnelle

Un changement ne peut s'accomplir que si adhésion il y a. Conduire un changement c'est manier un ensemble d'outils et de méthodes pour influencer les différents acteurs et les faire adhérer à la réalisation des objectifs déterminés. Il faut alors communiquer et expliquer, former et informer tous ceux concernés par le changement. Plusieurs chercheurs se sont intéressés à l'identification du personnel à leur organisation (Dutton, 1994 ; Bartels, 2009 ; Dukerich, 2002…). Cette identification influence les attitudes et favorise le sentiment de satisfaction et développe la motivation (Van Schie et Van Knippenberg,2000). De nombreuses études ont également démontré que des changements organisationnels échouaient pour le simple fait que les employés s'attachaient à leurs anciennes identités organisationnelles et n'adhéraient pas aux nouvelles identités organisationnelles (Pratt et Foreman, 2000). La quête de sens est aussi un souci qui fait que les individus ont peur du changement qui peut atteindre leur propre identité dans sa relation avec l'organisation (Albert, 2000 ; Fiol, 2002, Osty et Uhalde, 2007).

[73]D.Autissier et J-M. Moutot (2003), Pratiques de la conduite du changement, DUNOD, Paris.
D. D.Autissier et J-M. Moutot (2010), Méthode de la conduite du changement, Diagnostic, Accompagnement, Pilotage, 2e édition, DUNOD, Paris.

5. La performance organisationnelle

La performance organisationnelle est un concept complexe, il renvoie généralement aux notions d'efficacité et d'efficience et repose surtout sur la dimension financière. Néanmoins, dans des temps de crise, de concurrence rude et de risques multiples, la réussite et la performance organisationnelle ne se limitent plus au seul critère d'augmentation des bénéfices sur capital investi. C'est une notion multidimensionnelle qui compte plusieurs indicateurs de mesure. Elle désigne un certain degré d'excellence, sa définition reste liée aux objectifs et aux intérêts visés par son usager. Elle porte en elle la signification du mot à accomplir, désigne un certain classement par rapport aux autres, et une connotation de résultats chiffrés en un temps défini. Selon les domaines, la performance porte des significations plus au moins étendues, elle est la qualité des compétences et le degré de réussite scolaire pour le système éducatif, dans le champ sportif, elle fait référence au résultat obtenu après une compétition mesurée. Dans les domaines de la gestion, le concept est utilisé de façon très large selon Lebas et Euske (2007), on parle alors, de la gestion de la performance, de l'évaluation de la performance et de son estimation. Mais, que signifie la performance dans le domaine de l'entreprise ? Selon Capron et Quairel (2005)[74], c'est l'évaluation des stratégies de développement durable mises en œuvre par l'entreprise.

La performance organisationnelle se mesure à travers les résultats réalisés par rapport aux efforts et aux ressources engagés, elle se rapporte à l'efficience et l'efficacité dans la gestion des ressources, la direction des hommes et la planification des actions et des stratégies. On peut dire que cette notion englobe, les démarches, les moyens, l'action et les résultats. Elle représente la cohérence et la pertinence des décisions prises, des actions engagées, des moyens soulevés et des résultats obtenus. C'est donc l'évaluation de tout un processus engagé par l'entreprise en vue de préserver ses atouts, sa force concurrentielle et de garantir son évolution. Selon W. Azan (2007), la performance se résume au développement de l'entreprise. Pour Tchankam (2000), une entreprise performante est tout simplement, celle qui arrive à faire mieux que les autres entreprises sur le court, le moyen et le long terme. Toutefois, la majorité des études positivistes de la performance la réduit à la rentabilité et au profit financier réalisé par l'entreprise pour préserver des parts de marché qui garantiraient la pérennité de cette dernière. Cette approche financière de la performance a subi différentes critiques de la part de plusieurs chercheurs (Lebas, 1995 ; Kaplan et Norton, 1996 ; Bouquin, 2004 ; Dohou- Renaud, 2007). La plupart de ces critiques se sont fondées sur le fait que l'aspect financier à lui seul ne suffisait plus pour garantir la pérennité de l'entreprise, la négligence des différentes composantes de l'entreprise et la complexité du contexte économique. En effet, et comme l'avaient mentionné Morin (1994), Kalika (1988) et al. la complexité et la richesse d'un tel concept nécessite une vision plus élargie et plus globale de la notion de performance en intégrant plusieurs variables dont la qualité du travail, du produit et du service ; la productivité, la mobilisation des employés, la satisfaction, l'efficacité des actions, la pertinence des ressources utilisées et l'efficience des décisions… D'après Yvon Pesqueux, la performance représenterait un « attracteur étrange » qui se réfère à plusieurs définitions, économique, financière, juridique, organisationnelle et sociale.

La performance est un concept qui est impacté par la notion du temps, selon qu'on parle de la performance à court terme, à moyen terme ou à long terme, ce dernier représente une autre variable à prendre en considération quant à la définition du concept. Le temps ici peut aussi représenter une valeur et un indicateur de mesure. Une entreprise performante à court ou à moyen terme ne peut égaler une entreprise performante à long terme. C'est cette efficacité dans le temps qui se traduit par la capacité de l'entreprise à résister à la concurrence et à s'adapter aux conjonctures économiques qui assure la pérennité de l'organisation. Cette efficacité, qui est synonyme de la performance à long terme, témoigne de plusieurs facteurs et conditions dont une croissance des activités, une identité organisationnelle dynamique, une stratégie bien pensée, une forte intégration des parties prenantes, la capacité de l'organisation à fidéliser sa clientèle et à préserver la qualité, la capacité d'anticiper les besoins et les changements, de préserver un climat de travail qui encourage le rendement et la productivité, de mettre en place un système de gestion créatif qui tient compte de l'importance des ressources humaines dans le pilotage de l'organisation et leur participation à la prise de décisions…

[74] Angèle Renaud et Nicolas Berland (2010), Mesure de la performance globale des entreprises.

La performance organisationnelle reste un concept multidimensionnel, complexe qui comporte différents volets et plusieurs indicateurs de mesure. Sa définition dépend de la perception et de l'objectif de l'acteur qui s'y intéresse. La performance organisationnelle témoigne du bon fonctionnement de l'entreprise et de sa bonne santé. Elle est encadrée par la vision, la stratégie et les objectifs de l'entreprise, et c'est à travers ce cadre qu'elle peut être mesurée. Son amélioration doit impérativement passer par l'évaluation de toutes ses dimensions et l'étude de tous ses facteurs prépondérants.

Positionnement épistémologique et méthodologie de recherche

Cette étude vise à faire sortir le rôle de l'I.O. dans l'accompagnement du changement et l'amélioration de la performance organisationnelle, dans un contexte marocain de progrès et d'innovation technologique, de concurrence accrue et de crise sanitaire (Covid19).

Nous partons du fait que la réflexion épistémologique est une activité vivante et une pensée en marche qui se renouvelle à partir de la pluralité des pratiques scientifiques et que tout positionnement adopté dans le cadre des principaux paradigmes épistémologiques qui se trouve au carrefour de différents champs scientifiques est singulier. Notre posture scientifique se situe à la croisée de trois champs disciplinaires, à savoir : les sciences de l'information et de la communication, les sciences du management et les sciences sociales.

Pour nous la réalité de notre objet de recherche est loin d'être naturelle, elle est plutôt construite. La connaissance à son sujet est relative, ce qui nous inscrit dans une orientation constructiviste.

Dans le cadre de cette étude, nous cherchons à établir une connaissance valable, utile et justifiable de l'usage de l'identité organisationnelle et à comprendre les incidences de cette connaissance produite sur la réalité de l'entreprise et comment elle contribuerait à la performance organisationnelle. Nous estimons que les résultats de cette étude aideraient les dirigeants et les acteurs de l'organisation à prendre conscience de l'importance de l'identité organisationnelle et de son usage. Cette prise de conscience les pousserait à s'investir davantage dans l'élaboration et la conception de leur identité organisationnelle de façon à ce qu'elle soit fonctionnelle. Nous posons alors la question :

- Quel est le rôle de l'identité organisationnelle dans la performance de l'organisation en phase de changement ?

Dans le cadre de cette étude, nous avançons l'hypothèse suivante :

- L'identité organisationnelle représenterait un outil stratégique de la performance organisationnelle.

Cette hypothèse peut être scindée en deux parties :

- L'identité organisationnelle est fonctionnelle, elle a un usage en période de changement.
- Le bon usage de cette identité garantirait la performance organisationnelle.

Afin d'apporter des réponses appropriées, spécifiques et originales à notre problématique, nous avons opté pour une étude de cas selon une approche qualitative.

Cette étude de cas repose sur deux axes : - L'analyse de l'I.O. et de son usage et la comparaison des modèles et des techniques de communication mis en place. - La réalisation d'entretiens semi-directifs, avec les principaux acteurs dans chacune des organisations, cinq personnes (chef d'entreprise plus les responsables d'équipes) chez Anas Irrigation (A.I) et trois personnes (chef d'entreprise, chargé de clientèle et responsable technique) dans Mediatronic (M).

Ces entretiens nous ont aidés à mieux saisir la représentation que se font les personnes concernées de leur I.O., comment les employés s'identifient par rapport à leur organisation ? Comment l'adhésion aux principes et aux objectifs du changement a été faite ? Et s'il y a adhésion ou pas ? En plus du fait de faire sortir le rôle de la dimension identitaire de l'organisation dans la mise en place du changement et l'amélioration de la performance organisationnelle. Ces entretiens tentent éventuellement de comprendre l'usage de l'I.O. dans chacune des entreprises dans des contextes de changements.

Les entretiens ont été répartis selon trois thèmes : l'appréhension du processus de la mise en place du changement, la compréhension de l'usage de l'I.O. et la perception de la réalisation de la performance organisationnelle. Des questions ouvertes ont été posées. Différentes significations ont été tirées des réponses qui ont été déchiffrées selon une analyse thématique, formelle et structurale. Certaines représentations étaient plus fréquentes que d'autres. La synthèse des propos nous a permis de repérer les thèmes les plus cités : la responsabilité, la confiance, l'apprentissage, la qualité. Trois couples d'opposition,

qui appartenaient à des champs sémantiques contraires, ont été révélés. Nous avons notamment pris en compte les métaphores utilisées par certains acteurs durant l'entretien pour désigner leur entreprise. Nous avons utilisé une grille de classification pour procéder à la répartition des réponses des interviewés selon les thèmes structurants, nous avons pu remarquer des conformités et des ressemblances dans certaines réponses sur les mêmes thèmes. Suite à quoi, nous avons approfondi notre analyse en mettant en avant les représentations et les perceptions les plus convergentes selon des groupes de correspondances et en faisant sortir les divergences des opinions dans le même groupe.

Nous avons réalisé deux entretiens focus groups, un entretien avec les responsables de chaque société pour mettre en lumière le mode de gouvernance qui a émergé à travers les entretiens individuels, mais aussi pour explorer l'opérationnalisation de l'I.O. durant le processus de changement et comment elle influence la prise de décision et la performance de l'entreprise. Pour animer ces entretiens collectifs, nous avons utilisé diverses techniques, dont le brainstorming. Au cours de ces focus groups, nous avons pu identifier un nouvel élément qui a ressurgi et qui a constitué un consensus, la notion de réputation organisationnelle. Nous sommes arrivés à identifier le degré d'appartenance et d'adhésion à la notion identitaire de chacune des deux organisations. Nous avons procédé à une retranscription sociologique.

Notre étude a été menée au cœur de deux sociétés marocaines sises dans la région du Souss. Les deux entreprises vivent une période difficile et complexe. Face à la conjoncture difficile et à la forte concurrence, ils ont fait le choix de mettre en place des changements qui peuvent sauver leurs entreprises et les faire prospérer, ce qui représente pour notre travail de recherche un terrain opportun.

Les changements vécus par les deux entreprises

Anass Irrigation

(Irrissous) actuellement Anass Irrigation (SARL), une moyenne entreprise spécialisée dans la vente du matériel agricole qui emploie 38 personnes

avant de devenir Anass Irrigation l'entreprise portait le nom de Irrissous, le dirigeant propriétaire était M. Ahemad ; la société est spécialisée dans l'agriculture et la vente des produits et matériels agricoles. Suite à une série de complications, de problèmes de gestion et de créances clients, l'entreprise s'est retrouvée dans l'obligation de changer de dirigeant. Désormais c'est Mme Fouzia qui dirige, ce changement était suivi par le changement de nom de l'entreprise pour marquer un nouveau départ et confirmer une nouvelle gestion. Avec ces deux avènements, des changements stratégiques, techniques, fonctionnels et même au niveau des activités de l'entreprise ont suivi. La société a gardé son personnel mais avec une nouvelle répartition des postes et des responsabilités. A.I. compte aujourd'hui plusieurs responsables d'équipes qui ont une marge de prise de décision et qui peuvent exprimer leurs visions concernant l'activité dont ils sont responsables. Ce changement que nous qualifions de radical, profond et révolutionnaire puisqu'il a touché tous les services, les méthodes et les techniques de l'organisation a imposé un changement des habitudes, des routines et des valeurs des employés.

Mediatronic

Mediatronic (SARL), un prestataire de services pour le compte de SAMSUNG et LG et importateur de composants électroniques qui compte 7 employés.

Mediatronic (ex. Télé vidéo service), un prestataire de service de réparation des téléviseurs Samsung et LG, assurait auparavant différents services pour d'autres marques à savoir Toshiba et Sony en plus de l'importation des composants électroniques. Avec l'avènement et le progrès technologique, l'entreprise a dû réduire ses activités et rénover et adapter ses techniques et méthodes de travail. L'entreprise s'est alors, retrouvée face à un nouveau contexte économique et technologique qui lui impose une adaptation rapide et une maîtrise élevée de nouvelles compétences. Ce changement externe a mis la société dans une alternative : continuer d'assurer le service à la clientèle et s'inscrire dans l'avancée technologique ou changer d'activité. Le dirigeant de M. a fait le choix de préserver les emplois, de continuer d'assurer le service à la clientèle tout en essayant de trouver un substitut à l'importation des composants électroniques. Ces décisions ont poussé l'organisation à revoir ses stratégies (elle est passée d'une stratégie produite à une stratégie axée sur la satisfaction du client et la qualité du travail), à adopter de nouvelles formes de travail, de mettre en place des mécanismes d'apprentissage, d'augmenter le nombre d'heures de travail et d'optimiser les charges (loyer, transport).

L'identité organisationnelle, la gouvernance et la performance des deux entreprises

Nous nous sommes concentrés sur l'I.O. majoritaire, fondamentale et éminente exprimée par le dirigeant et les chefs d'équipes. L'analyse des informations recueillies des entretiens est renforcée par la discussion à laquelle les chefs d'équipes ont pris part durant le focus group. Les définitions et réflexions y ont été exprimées peuvent être organisées et schématisées en trois sphères qui s'alimentent mutuellement :

- La dimension identitaire : contexte et situation socio-organisationnelle, image interne et externe, sens partagé, définition du changement, valeurs, appartenance, apprentissage, résistances, interprétation, dimension historique.
- La dimension communicationnelle : transmission d'informations, échange, partage des informations, interaction, diffusion du changement, transparence interne et externe, la, construction de sens.
- La dimension de gouvernance : la prise de décision, la mise en place des outils, la coordination, la démarche de qualité, le leadership, les formations, la performance, la responsabilisation, la gestion des problèmes.

Anass Irrigation

L'I.O. d'A.I. est homogène dans sa globalité, l'apprentissage en fait une partie intégrante. Le changement organisationnel trouve sens dans tout ce qui est innovation et progrès. L'I.O. joue le rôle de moteur et de cadre conceptuel qui façonne les compréhensions et les interprétations des employés et mobilise leurs volontés de manière à rester cohérent avec les valeurs de l'organisation et à préserver la qualité socio-organisationnelle qui organise les relations au sein de l'entreprise. L'utilisation des mêmes adjectifs pour décrire l'entreprise témoigne de leur degré d'appartenance. La notion de qualité, de partage, et de responsabilité, est des termes qui sont revenus à différentes reprises, cela reflète bien la culture organisationnelle de l'entreprise. Rappelons que nous estimons que la culture organisationnelle est l'opérationnalisation de l'I.O. À présent, voici quelques extraits d'entretiens :

> *« Je suis content de venir travailler, quand je suis ici, je ne sens pas le temps passé, il y a toujours du nouveau, c'est le travail, pour progresser, il faut toujours innover. »*
>
> *« On cherche tous à gagner mais en préservant la qualité. Ici tout le monde travaille-t,-il n'y a pas de différence entre patron et employés. »*
>
> *« On travaille, on se partage les responsabilités, chacun sait ce qu'il a à faire, quand il y'a un problème on essaye de trouver des solutions, on apprend chaque jour, il faut être efficace. »*
>
> *« Il y'a beaucoup de travail, il faut toujours courir, c'est beaucoup mieux que les trois dernières années, on n'a pas à se plaindre. »*

Le changement fait partie des habitudes de l'organisation, pour eux le changement c'est le progrès, c'est le signe de la bonne santé de l'entreprise. L'apprentissage est une notion présente dans l'I.O. Avancer c'est apprendre. La satisfaction du client est primordiale. L'I.O. s'alimente des expériences du passé. La qualité et l'adaptation sont des notions partagées par le personnel, tous se sentent responsables de la réussite ou non de l'entreprise. Le système d'information fonctionne bien, l'information est partagée en temps réel. Tout le monde dans l'organisation peut joindre la direction à n'importe quel moment. Les relations sont simples, pas de discours compliqué, la hiérarchie ne se ressent pas au niveau relationnel. La diffusion de l'information fait partie des principes de l'organisation. L'entreprise a équipé tout son personnel de téléphone portable prépayé.

> *« Il y a toujours du nouveau, c'est normal, c'est la vie, on avance. »*
>
> *« Dernièrement, on a fait beaucoup de changement, la société a diversifié ses activités. Il faut apprendre à être polyvalent, créatif et apprendre des expériences passées. Les chiffres sont en hausse malgré le contexte du covid19. »*
>
> *« On est tous partant pour le changement à tout moment, il faut travailler. Donner le meilleur de soi. Il ne faut jamais dire au client je ne sais pas ou je n'ai pas ce produit, le client doit partir satisfait et on doit toujours trouver une solution, quitte à aller acheter le produit chez un autre vendeur pour lui. Mais on ne lui vend jamais quelque chose qui n'est pas bien, nous devons préserver notre image. L'objectif est de ne perdre aucun client. »*

On constate une approbation des idées émanant de la direction et une adhésion complète aux objectifs de A.I. La gouvernance se déploie de façon fluide. Le partage des responsabilités, la fierté de la qualité du travail et le souci de la satisfaction du client guident les pratiques et les actions.

« Quand je suis face à une difficulté ou à un problème, je sais que je peux compter sur les autres. Il suffit de les appeler, tout le monde va essayer de travailler sur le problème. »

« Quand je suis dans une situation complexe, j'essaye de trouver une solution en faisant appel à mon expérience, dans le cas échéant je fais intervenir quelqu'un de l'équipe ou j'appelle la patronne pour discuter des éventuelles possibilités qu'on peut envisager. »

« Quand il y a complexité il y'a apprentissage, quand il y a apprentissage il y a évolution. Personne n'est nait connaisseur. On apprend des erreurs et on progresse. »

« Quand je ne sais pas quoi faire j'appelle Madame c'est elle qui décide. »

Le mode de gouvernance d'A.I laisse une certaine marge à la créativité des chefs d'équipes. La responsabilisation de ces employés fait que leurs interventions en cas de complication sont directes et immédiates. Ces interventions répondent à une ligne directive et sont guidées par un cadre stratégique imprégné dans l'identité de l'organisation.

« Nous sommes parmi les plus connus sur le marché dans la région. Notre clientèle nous est fidèle. »

« On a tous des tâches et des responsabilités précises mais on peut aussi intervenir sur d'autres postes si un problème se produit. Le temps c'est de l'argent. »

« Ici nous veillons tous à la qualité de nos produits et de notre service. On est tous responsables de la performance de notre organisation. On s'est beaucoup développé dernièrement. Corona nous a mis des bâtons dans les roues. Mais Dieu merci nous prospérons. »

On sent bien la volonté de bien faire dont font preuve les chefs de groupes. La valorisation de l'organisation de ses employés par l'attribution de la confiance d'agir, la responsabilisation, l'écoute et la proximité de la direction font que ces derniers s'inscrivent dans des logiques identitaires marquées par la discipline, le sentiment d'appartenance et la sensation de fierté qui en découle. Les résultats de ce mode de gouvernance se reflètent directement sur la performance et le rendement de l'entreprise, l'efficacité et l'efficience de son mode de fonctionnement. Les réponses recueillies durant le focus group ont réconforté cette idée. La dissonance qu'on remarque dans une version peut s'expliquer par différentes raisons comme les traits de personnalité de l'individu, par la différence d'âge, ou encore par la différence d'ancienneté. Cette dissonance ne peut constituer une version pesante pour raison qu'elle est unique.

Mediatronic

Les questions que nous avons posées à M., sont les mêmes que celles posées à A.I. Les réponses recueillies ont démontré l'importance du leadership et de la stratégie directionnelle qui influence les valeurs, la culture et l'identité organisationnelle. La capacité de mobiliser l'ensemble des employés et la force de construire un groupe homogène pour pouvoir avancer et préserver la performance de l'entreprise. Le dirigeant a mis en place des outils de gestion qui l'ont aidé à promouvoir une nouvelle I.O. qui sera en mesure d'accompagner les changements programmés. La société s'est adaptée aux progrès technologiques et a réussi à se placer parmi les meilleures entreprises de service à la clientèle dans sa zone, ce qui lui a valu de préserver ses acquis et de conclure un troisième accord avec la marque Visio. Le changement de l'I.O. peut être considéré par certains comme une menace qui peut engendrer des résistances. Seulement le fait d'expliciter les interprétations que peuvent avoir les acteurs de leurs activités futures tout en gardant le lien avec leur expérience accumulée, peut faciliter la planification du changement, aider à tracer des objectifs collectifs et mettre en place les conditions nécessaires pour les atteindre, d'où la nécessité de la création d'un vocabulaire commun et d'un A.O. adéquat. Cela demande une gestion rigoureuse qui nécessite la mise en place de certains outils de gestion, tel un contrôle des pratiques et des connaissances technologiques ainsi que d'un contrôle de gestion. Ce système, qui est aussi un outil pédagogique, constitue un système de pilotage qui guide la réalisation des tâches pour atteindre les objectifs tracés, contrôler les performances et préconise des actions correctives. Les employés forcés de constater la légitimité des changements mis en place, rassurés par la bonne volonté du dirigeant et par la confiance qu'ils ont en sa vision et en sa capacité à mener à bien les projets de l'entreprise, ont tous contribué à la réussite du changement en adhérant à la nouvelle identité organisationnelle qui préconise l'apprentissage et la formation continue comme une qualité fondamentale de M.

« On est tous responsables du maintien de notre activité. Si on veut garder notre travail, on est obligé de suivre le progrès. »

« Notre métier est un métier qui n'arrête pas d'évoluer et de se développer, si on veut rester compétitif et demeurer sur le marché il faut s'adapter constamment aux nouvelles technologies, la mise en place de la formation continue était une très bonne idée. »
« Nous proposons un service de qualité, tout le monde dans la région nous connait, on doit être à la pointe du progrès technologique. »
« Les complications il y en a toujours et il faut apprendre à les gérer. Quand une nouvelle technologie apparait sur le marché, on doit rapidement s'initier. »
« Je suis très rassuré, j'ai entièrement confiance en la sagesse de notre gérant, il a une grande expérience dans le domaine. »
« Dans notre domaine le changement c'est tous les jours qu'il faut s'y adapter, le cas échéant, nous risquons de perdre notre performance. »
« Quand une décision est prise, on travaille pour la réaliser. »
« Ici la communication est très importante, tout détail compte, tout est bien expliqué. Chaque démarche, chaque décision. »
« On est confiant, tous les changements qui ont été opérés étaient très bénéfiques. »

Tout au long de notre présence au sein de l'organisation et durant le focus group, nous avons pu remarquer la fluidité de la communication et la circulation de l'information entre les différents acteurs de l'organisation. Le système d'information mis en place répond parfaitement aux exigences du contexte de changement. Les directives sont bien expliquées, le vocabulaire utilisé est très précis pour ne pas laisser place à des interprétations hors contexte.

Discussion

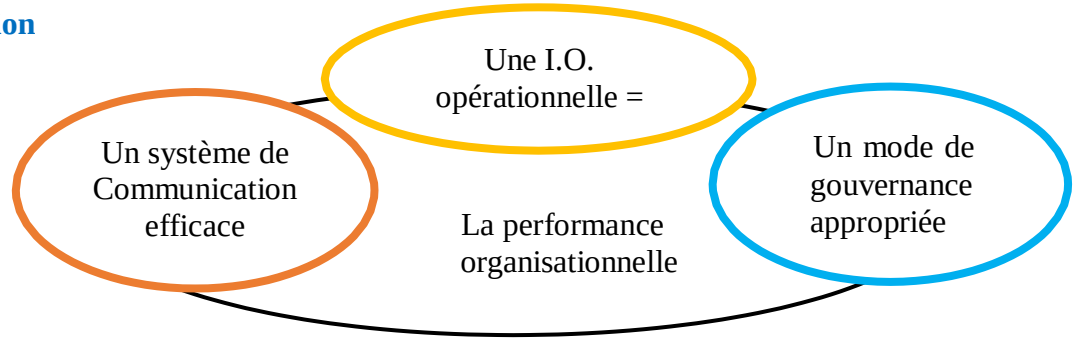
Durant un processus de changement important et pour assurer et préserver leur performance, les organisations mettent au point un système de communication permettant la circulation et la diffusion de l'information aussi bien au niveau interne qu'externe de l'organisation. Cependant, un système de communication et d'information qui ne rend pas compte du retour des acteurs concernés (de leurs interprétations, de leurs attentes, de leurs implications et de leurs besoins, ni même de leurs dispositions) n'est pas suffisant pour atteindre la performance organisationnelle et réussir le changement souhaité. « L'informationnel qui ne laisse aucune place aux significations émanant des différents acteurs et les considère comme des êtres passifs et malléables… » (Milie Théodora Pélage, 2004, p.50). Ce phénomène est expliqué fréquemment par la résistance ou le maintien du statu quo ou encore par l'opposition. Le fait de ne pas intégrer les acteurs dans la prise de décision nourrit chez eux le sentiment de subir la décision et par conséquent le changement.

La question de la mise en place d'un système de communication et d'information plus élaboré et équilibré ne se pose plus. « Une communication qui définit un cadre commun pour l'action, elle permet de mettre en acceptation des normes techniques, identitaires, professionnelles et sociales » (Chauvin, 2000, p.119). Les sciences de l'information et de la communication ainsi que la sociologie des organisations, ont amplement tranché la question (Heller, Laurens, Mispelblom, Pluchart et al.). La communication ne consiste pas seulement à accompagner le changement, elle est incontournable dans un processus de changement organisationnel. Il n'est pas sujet ici de démontrer l'importance d'un bon système d'information et de communication en contexte de changement.

Le changement organisationnel a toujours occasionné des questionnements identitaires, concernant les identités individuelles en relation avec l'I.O. d'un côté et I.O. d'avant le changement et celle qui va se concevoir avec le changement d'un autre côté. Comme l'ont mentionné plusieurs auteurs, parmi lesquels on trouve Dutton et al. (1994), Alvesson et Svenningsson (2003). Alessandri (2001) avait qualifié l'identité organisationnelle de l'attribut qu'on peut intentionnellement contrôler. Piotet et Sainsaulieu (1994), lui, pense l'identité comme un système de référence. La mise en place de valeurs qui contribueraient à l'appréhension du changement comme étant un cours naturel de la vie de l'organisation et une suite incontournable de son évolution, ferait de lui une situation logique et normale de la vie organisationnelle. Les acteurs de l'entreprise seront, alors, toujours prêts à se mobiliser et à adhérer aux changements organisationnels. L'A.O. est une autre notion qui doit être accommodée et conçue de manière à être une des valeurs importantes de l'organisation. Cette démarche ferait de l'I.O. une M.A.O.

En plus d'être le récit qui raconte, argumente et explique l'histoire propre de l'organisation, l'outil qui donne sens aux expériences vécues par l'organisation et une activité réflexive qui se veut à la fois critique et créative, l'I.O. est fluide, elle s'adapte (Gioia et al., 2000) au changement. C'est un construit collectif (Gioia et al., 2000) et une interaction dynamique des visions du cadre institutionnel et des perceptions des différents membres de l'organisation. Elle fonctionne comme un lieu de stockage (Pratt et Forman, 2000) composé d'affirmations identitaires et des compréhensions identitaires (Ravasi et Schultz, 2006), elle peut alors influencer les décisions et les comportements. Elle est ce qui va faire que l'ensemble des membres de l'organisation vont agir selon « un sens partagé » (Fredberg et al., 2011).
La construction identitaire résulte alors, d'un processus cognitif, d'une critique de l'action et de l'analyse de décision. C'est un système opérationnel complexe, adaptatif de résolution de problèmes qui est actif et réactif, toujours prêt aux changements, en intégrant le passé, le présent et les intentions futures en toute cohérence. Ce caractère processuel à la fois stable et dynamique souligne la capacité de l'I.O. à constituer un outil et un mécanisme organisationnel. Or, si l'I.O. permet l'accumulation des expériences, le transfert des apprentissages et la détection des comportements qui vont à l'encontre des valeurs de l'organisation ; et puisqu'elle opère dans une dimension d'activité réflexive et permet la construction et la diffusion de sens en situation de changement, elle est alors, ce mécanisme interne d'adaptation aux changements grâce auquel l'organisation reconnaitrait les risques et élaborerait les solutions adéquates à la fois, à la complexité de la situation et aux principes de l'organisation. Cet outil permettrait à l'organisation de réaliser ses objectifs et de reste performantes sans être dans l'incohérence. Les employés comme le reste des parties prenantes s'adapteraient sans difficulté et sans aucune interruption du processus du changement organisationnel. L'opérationnalisation, la diffusion et la mise en place de ce mécanisme, nécessite l'implication d'une gouvernance conjuguée au pluriel, appelée aussi la gouvernance partenariale, comme nous l'avons constaté dans notre étude empirique.

Conclusion



Les dispositifs de la performance organisationnelle

Les deux études de cas que nous avons mené ont démontré que le mode de gouvernance ou la vision claire et la volonté du leadership conditionnent l'élaboration de l'I.O. qui influencerait la performance organisationnelle en contexte de changement. Cette recherche met en exergue la contribution et le rôle du mode de gouvernance et du leadership dans la construction de la dynamique identitaire de l'organisation, qui recadre les interprétations des individus en un premier temps et qui par la suite constitue le mécanisme d'apprentissage organisationnel, ce qui contribue au maintien de la performance organisationnelle en contexte de changement. La valeur ajoutée de cette étude est la compréhension de la relation entre le mode de gouvernance, le système d'information et de communication et la dynamique identitaire organisationnelle d'un côté et la compréhension de l'usage de l'identité organisationnelle en tant que mécanisme d'apprentissage organisationnel. Les résultats de cette étude ont démontré l'usage de l'identité organisationnelle et son rôle dans la performance organisationnelle.

Les limites et perspectives de recherches futures

Le nombre de cas restreints constitue à notre avis la principale limite de cette étude. C'est pourquoi nous invitons à mener d'autres recherches sur l'usage de l'identité organisationnelle et son apport en tant que mécanisme et outil d'apprentissage dans un contexte de changement. Tester notre objet d'étude dans d'autres contextes serait une des pistes qu'il faudra explorer, pour montrer les différents usages de cet outil. Aussi notre étude a été menée selon une méthodologie qualitative. Mener la recherche selon une

méthodologie quantitative serait intéressant, pour voir si la construction d'une identité organisationnelle selon des valeurs choisies et son opérationnalisation dans différents contextes et différentes entreprises régénérerait les mêmes résultats.

Bibliographie

Albert S. et Whetten D.A. (1985), Organizational identity, In Staw, B.M. et Cummings, Ed. L.L., Research on organizational behavior, vol.7, Greenwich, p. 263-295

Autissier D. et Mouto J-M. t (2003), Pratiques de la conduite du changement, Paris, DUNOD. Bélanger (1994), Le changement organisationnel et le développement, In La dimension humaine des organisations, Gaëtan Morin, p.357.

Bescos P.,Veran L., Raviart D., (1999), Dialogue autour de la performance en entreprise : les enjeux, Ed L'Harmattan.

Brown Shannon, Manning Michael R. et Ludema James D. (2016), Organization identitt :Its role in organization change, Research in Organizational Change and Development, Emerald Group Publishing Limited, Vol.24, p.145-183.

Cézanne Cécile (2010), Un modèle renouvelé de gouvernance d'entreprise : une évaluation empirique sur données françaises, Revue d'Economie Politique, Vol.120, p.669-700.

Chauvin Didier (2000), La formation comme vecteur de communication : le cas d'une entreprise française de vente en cosmétiques, Communication organisationnelle, objet, pratiques, dispositifs, Delcambre Pierre, Presses universitaires de Rennes, p.119.

Christophe Lejeune et Alain Vas (2011), Identité, changement et proximité organisationnelle, Lavoisier, Revus française de gestion, n°213, p. 171-187.

Collerette Pierre, Delisle Gilles et Perron Richard (1997), Le changement organisationnel : Théorie et pratique, Presse de l'Université du Québec, Canada, p.20.

Da Silva José Roberto Gomes (2010), La dynamique identitaire entre organisation et individus. Le cas de cinq organisations brésiliennes, Article dans REVUE FRANÇAISE DE GESTION, n°203, p.185-204.

Essid M., (2010), les mécanismes de contrôle de la performance globale : le cas des indicateurs non financiers de la RSE. Université Paris Sud – Paris XI.

Kaufmann, J.-C. (2010), L'invention de soi, une théorie de l'identité, Ed Pluriel, Paris.

Milie Théodora Pélage (2004), Les approches du changement organisationnel dans les sciences de l'information et de de la communication, QUADERNI, n°54, p.43-53.

Moris Karen (2012), Les enjeux de la gouvernance d'entreprise aujourd'hui : De meilleures théories pour de meilleures pratiques, Revue française de gestion, n°228-229, p.147-166.

Oliver David et Roos Johan (2006), Créativité et identité organisationnelle, Revue française de gestion, n°161, p.139-153.

Paillé Pierre et Mucchielli Alex (2012), L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales,3e édition, Paris, Ed Armand Colin de Dunod, 432p.

Pesqueux Y., (2005), La notion de performance globale, HAL Id : halshs-00004006.

Rondeaux Giseline et Pichault François (2012), Managers en quête de sens : l'identité organisationnelle comme boussole ? , Revue internationale de psychosociologie et gestion des comportements organisationnels, Vol. XVIII, n°46, p.45-76.

Scott S.G. et Lane V.R. (2000), A stakeholder approach to organizational identity, Academy of Management Review, vol. 25 (1), p. 43-62.

Yvon Pesqueux (2015), Du changement organisationnel, halshs-01235164, p 4.

Le guide d'entretien semi-directif

Cette recherche vise à comprendre les comportements et les actions des acteurs de l'organisation dans un contexte de changement organisationnel, comment préservent-ils ou améliorent-ils la performance de leur entreprise ? Identifier ce qui guide la prise de décision, arriver à percevoir les réactions du personnel de l'organisation par rapport aux décisions prises dans un contexte de changement. Détecter le dispositif d'adaptation mis en place et la cohérence des comportements vis-à-vis des valeurs de l'organisation, appréhender le sens partagé et le rôle de l'identité organisationnel dans l'organisation nous aidera à

comprendre l'usage du mécanisme identitaire de l'organisation dans l'accompagnement du changement et le maintien de la performance organisationnel dans un contexte d'incertitude et d'instabilité.
À travers ce guide d'entretien semi-directif, nous avons tenté d'étudier notre objet de recherche auprès de deux entreprises qualifiées SARL, qui ont vécu toutes les deux des changements significatifs et profonds durant la crise sanitaire (Covid 19) : Anass Irrigation et Mediatronic.
La confidentialité des personnes ainsi que celle des informations concernant les deux entreprises sera préservée, sauf accord des organisations. Les noms des personnes ne figureront nulle part dans notre travail. Le but de ce travail est purement constructif et scientifique (recherche scientifique).
Homme ☐ Femme ☐ Âge : …… Poste : …… Ancienneté : …….
Êtes-vous satisfait dans votre travail ?
Comment percevez-vous votre organisation ?
Comment qualifiez-vous le travail dans l'organisation ?
Quelle est votre réaction face aux complications que vous rencontrez dans votre travail ?
L'entreprise, a-t-elle vécu ou effectué des changements récemment ?
Comment vivez-vous les changements qui surgissent dans l'organisation ?
Comment le changement se met-il en place ? comment vous faites pour le réussir ?
Quand de nouvelles et importantes décisions sont prises, comment et quand l'apprenez-vous ?
Comment les décisions sont-elles prises au sein de l'organisation ?
Est-ce que l'information circule correctement au sein de l'organisation ? est-elle instantanée et précise ?
Comment savez-vous qu'il y aura un changement au sein de l'organisation ? comment l'information est-elle diffusée ?
Trouvez -vous que les changements opérés étaient bénéfiques pour l'organisation ?
Lors d'une situation qui nécessite un nouvel apprentissage, quel est votre réaction ?
Apprenez-vous des expériences passées et de celles de vos collègues ? Comment ?
Comment qualifiez-vous la performance de l'entreprise ces dernières années ?

La contribution du contrôle de gestion socio-économique à la modernisation managériale des entreprises publiques marocaines

Par :

Pr BENCHEIKH El Ayachi, F.S.J.E.S.T., Université Abdelmalek Essaadi
E-mail : ebencheikh@uae.ac.ma

BOUTACHKOURT Fatima Zahrae, Doctorante à la F.S.J.E.S.T., Université Abdelmalek Essaadi
E-mail : boutachkourt.fatimazahrae@etu.uae.ac.ma

Résumé : Au Maroc, le secteur public n'échappe pas à cette tendance de réforme et de question sur la transformation organisationnelle des services publics, delà, des changements économiques, sociaux et environnementaux traversant les voies de modernisation managériale. À ce propos, les entreprises publiques ont été opérées des changements colossales par rapport aux gestions internes des affaires publiques, le passage d'une gestion axée sur les moyens vers une gestion axée sur les résultats a été interrogé par des mutations profondes, ainsi par l'introduction des nouvelles pratiques au sein du sphère publique, de ce fait, la gestion publique favorise la transparence, l'efficacité, l'efficience et la sincérité, au lieu, de la conformité, la régularité, la vérification et la hiérarchisation. À cet égard, la performance constitue un axe central de modernisation managériale des organismes publics, son importance pour la réussite dépend d'un système du contrôle de gestion capable d'accompagner les dirigeants publics et d'assurer un bon fonctionnement interne des entreprises publiques. Dans ce contexte, le contrôle de gestion socio-économique via ses outils s'avère primordial à travers la réduction des dysfonctionnements, la valorisation du capital humain, l'amélioration de la performance économique et l'assurance d'une performance environnementale. L'importance du contrôle de gestion socio-économique pour la réussite de la modernisation dépend de sa capacité à offrir une performance globale, durable, visible et lisible au sein d'une entreprise publique.

Mots-clés : Modernisation managériale ; Performance globale ; contrôle de gestion socio-économique ; outils de CDGSE ; entreprise publique ; coûts-performances cachés.

Introduction

Dans un contexte marqué par une forte mutation, où les exigences économiques, sociales et environnementales augmentent sans cesse, les entreprises publiques marocaines sont confrontées aux divers changements et transformations organisationnels, visant à rendre la gestion publique moderne et capable de s'adapter aux appels successifs des réformes publiques.

En effet, l'entreprise publique marocaine se caractérise depuis longtemps, par des spécificités et des critères particuliers au niveau de la gestion publique, ainsi elle est confrontée aux situations paradoxales et parfois très compliquées, surtout lorsqu'elle est gérée des paradoxes et des rationalités multiples : économiques, sociales et environnementales.

Auparavant, les entreprises publiques marocaines sont appréciées sur la base, à respecter de la manière stricte les différents textes de loi, elles sont soumises aux divers contrôles bureaucratiques, cependant, à partir des années 2015, de nouveaux paradigmes sont émergés traduisent la volonté de l'État Marocaine à rendre ses missions à la fois flexibles, adaptables et capables dû répondre aux nouveaux enjeux national et international en termes d'efficacité, d'efficience, de qualité, de performance, de transparence et de reddition des comptes.

Depuis la loi organique relative aux lois des finances 2016, le Maroc à travers ses stratégies sectorielles est visé à moderniser la gestion au sein de ses organismes publics, cette modernisation est inscrite dans un des

piliers de transformations managériales tels qu'il est abordé dans le plan national de la réforme de l'administration 2018-2021.
En effet, la modernisation est tient dans sa définition plusieurs significations, selon Micheivelli Fabianne (2012), ainsi d'autres auteurs tels que :MJIDILA Boutaina. Et al. (2017), Marie Alauzen (2019), Valérie Boussard.et al.(2015) , Serge Arnaud.(2004), Denys Lamarzelle.(2014), Julien Lacabanne (2014), Christophe Dondeyne (2019), Marc Leroy.(2008), Al Maliya.(2008). Pour ces auteurs, on vise par la modernisation, la rupture avec la gestion traditionnelle, en effet, si on fait une juxtaposition de cette définition sur la réalité des entreprises publiques, cette rupture a été visée pour dépasser la gestion bureaucratique, cette dernière est demeure loin d'être le modèle idéal face aux changements organisationnels et structurels actuels.
La transformation managériale de service public est tient plusieurs facettes, selon Kamar Damaj, (2013), la transformation d'une organisation publique peut être analysée selon trois modes : la privatisation, le partenariat- Public- privé et le New Public Management. En effet, notre recherche est inscrite dans les travaux de Hood sur le New Public Management, il s'agit donc d'introduire les outils de gestion privés au sein du secteur public tout en prend en considération les spécificités de contexte public, selon Yvon Pesqueux, 2010, cette transposition des méthodes privés prend en général cinq formes : le marketing public, la planification stratégique, le management participatif, la gestion de la qualité, la TIC et le contrôle de gestion.
Notre travail est focalisé sur le contrôle de gestion en tant qu'un fondement principal à la modernisation de la gestion publique. Selon Mohamed Hammouni, (2008), « Au Maroc la question du pilotage par la performance s'insère dans une problématique plus large, à savoir celle de la modernisation du secteur public, (…), la réforme de l'Etat et la modernisation de la gestion publique ont principalement pour objectif d'améliorer la performance des services publics dans l'exercice de leurs missions, (….), le contrôle de gestion aide à recentrer l'organisation sur les actions qui contribuent le plus à l'atteinte des objectifs de performance ».
Avant d'aborder la question de l'amélioration, l'évaluation et le pilotage de la performance, il est préférable premièrement de définir la notion de performance, s'agit-elle de quoi ?, une question parmi d'autres que nous essayerons de développer tout au long de notre présent article. De la manière générale et sans restriction, on vise par la performance : l'efficacité, l'efficience et la qualité des services. Dans le contexte marocain, une étude a été réalisée par Loubna Fouzi,(2020) sur la structure des indicateurs adoptés dans le cadre de la LOLF 2016, l'auteur a constaté que « la majorité des indicateurs ont été adoptés dans une perspective de contrôle de gestion (efficacité, effectivité, efficience) (….), ces indicateurs devraient à notre avis être complétés par des indicateurs et par des dimensions macro des politiques publiques : indicateurs socio-économiques ».
À travers de tout ce qui précède, on a constaté que, les outils de contrôle de gestion doivent être basés sur la mesure de la performance sociale plus économique, et aujourd'hui en tend vers la performance environnementale pour répondre aux stratégies sectorielles au niveau de la protection de climat écologique. Selon Ouchni, Markaoui (2022), la performance souhaitable est triple : économique, sociale et environnementale, il s'agit donc de répondre aux besoins de service public tout en évolue vers une logique de résultat et prend en considération des exigences environnementales.
Ce couplage entre divers aspects de la performance se fait à travers les outils de contrôle de gestion socio-économique, ce dernier est centré sur la maîtrise de la performance sociale et la mesure de ses impacts sur la performance économique et environnementale : Ceppelletti Laurent, (2006,2010) ; Cappelleti &Levieux, (2008) ; Cappelletti & Khoutra, (2009); Aurélia Heurteux, (2019) ; Fernandez Guillaume, (2015).
Notre contribution s'inscrite dans cette optique : la modernisation managériale des entreprises publiques, bien entendu, qui dite une entreprise publique moderne est celle qui réalisée un niveau de performance globale, cette performance est atteinte grâce à l'intégration des outils de contrôle de gestion socio-économique dans sa structure, sa culture et sa stratégie. Bien sûr pourquoi, et comment ce type du contrôle de gestion est contribué à l'amélioration de la performance globale et par conséquent permet de qualifier une entreprise publique comme moderne ? Reste qu'un axe mérite d'être étudié.
Dans cette optique, en s'inscrivant dans un cadre purement théorique, nous nous référons aux travaux de différents auteurs et chercheurs en contrôle de gestion socio-économique, pour élaborer cette recherche

analytique en mobilisant l'approche socio-économique, s'appuyant, en premier lieu, sur un cadre conceptuel afin de montrer le rôle des outils de gestion dans la réussite du projet de modernisation au sein de l'organisation publique. Nous essayerons, d'aborder de définir la notion de modernisation et ses enjeux, en parallèle nous exposons le concept de coût-performance caché comme étant une source de création de performance favorisant la motivation et la responsabilisation des acteurs organisationnels. Par la suite, en deuxième lieu, nous présenterons les différents outils de contrôle de gestion socio-économique adaptés au contexte de management socio-économique et qui nous permettra d'analyser les principes de ce projet lors de la conduite de la modernisation managériale au sein des entreprises publiques.

A. La modernisation : Une priorité d'extrême urgence

Il est communément admis qu'aucun pays dans le monde n'exclut d'effets néfastes de la doctrine bureaucratique, cette dernière est jugée comme le modèle idéal à l'époque. Face à cette situation, l'opinion publique a pris le consensus de l'impossibilité du supporter en plus les détériorations excessives des budgets, selon Denys Lamarzelle (2014), «*Trois raisons essentielles conduisant désormais les Etats à s'engager dans des réformes : la contrainte budgétaire, le souci d'une utilisation plus efficace d'argent public et l'impératif de transparence de l'action administrative* ». D'ailleurs (Ben Saïd, 2000 ; Macheivelli, 2012), avancent que le souci urgent et majeur des gestionnaires est celui d'améliorer et d'adapter les organisations aux évolutions du monde et de la société, dans une ère où la légitimité de l'Etat est remise en cause, en particulier la délégitimation des dépenses publiques (Dondeyne, 2019 ; Leroy, 2008 ; Benyahlou, 2017).

En effet, la nécessité de changer le paradigme sur lequel se base la conduite de l'action publique est devient une réalité absolue, puisqu'il est ne reste plus du temps pour rattraper le retard (Hayat Ben Saïd, 2000). À ce moment-là, face au large critique de la bureaucratie, la modernisation de l'Etat va petit à petit s'imposer et s'immiscer dans les réformes publiques, pour devenir au final une thématique alternative des exécutifs qui se succèdent à la tête du pays dans son ensemble (Sylvère Angot, 2020). Définir la notion de modernisation est varié d'une discipline à l'autre, tandis que, ce présent travail est issu d'une thématique de management public, la modernisation est directement liée au changement et au progrès du fonctionnement des entreprises publiques (Valérie Boussard et al, 2015).

Selon le dictionnaire encyclopédique de l'administration publique (2012), « *Pour être en mesure de définir la modernisation, il est d'abord important de cerner le concept de modernité. Les philosophes des Lumières caractérisaient la modernité par la domination de la raison ; cette dernière devenait autorité à la place des dieux ou des ancêtres, ce qui changeait les règles de la vie sociale. La modernité implique donc une nouvelle vision du monde .Dès lors, la compréhension de la modernité se fait par rapport au temps. Aussi, être moderne, c'est assumer une volonté de rupture avec ce qui précède, avec la tradition. La modernisation de l'État suppose, elle aussi, une forme de rupture* ».

Alors il est évident qu'au fil des décennies, la modernisation est manifestée dans l'amélioration du fonctionnement des entreprises publiques, ces derniers souffrent d'un dilemme des contrôles bureaucratiques imposés par les pouvoirs publics. À cet égard, la majorité des écrits sur la modernisation de la gestion publique, soulignant la possibilité de surmonter les crises économiques et sociales, une fois les dirigeants des entreprises publiques prenaient la volonté de changer les logiques bureaucratiques pratiquées au sein de leurs organismes (rationalisation, déficit budgétaire, professionnalisation des employés, création de hiérarchie …) jugés totalement inefficaces (Angot, 2020 ; Alauzen, 2019 ; Boussard, 2015 ;Guillenot et Jeannot, 2013 ;Damaj, 2013 ; Bartoli,2011). La logique bureaucrate est remise en cause, laisse la place à la perspective libérale en tant qu'un seul support des progrès économiques et sociaux vers une nouvelle conception des entreprises étatique.

La critique de la bureaucratie et le manque de transparence des services publics vont entrainer un tremblement au niveau de la sincérité des reportings et des communications publics, ces dernières demeurent incapables de refléter la réalité des entreprises publiques, puisqu'ils sont élaborés sur la base des comportements opportunistes et des manipulations des dirigeants publics visant à améliorer l'image de leurs organismes (Burland et Chatelain, 2015 ; Dreveton,2008 ; Stéphanie Chatelain Ponroy, 2008). Cette situation peut être s'exprimer selon (Sylvère Angot, 2020), par une augmentation d'autonomie sans une

responsabilité accrue, dans ce cas-là, pour limiter les opportunités des managers, le NPM vise à introduire une gestion axée sur les résultats pour régulier les jeux de pouvoir non contrôlés.
D'ailleurs, avec l'émergence du courant de New Public Management, la notion de modernisation est devient plus en plus évidente, où elle se concrétise par la possibilité d'emprunter les outils de gestion privés au sein des entreprises publiques tout en prend en considérations les spécificités de ces dernières. En remarque ici, des forts engagements des pays anglo-saxons et francophones, afin de lancer « *dans ce progrès et changement social* » (Marie Alauzen, 2019).
La modernisation a été accélérée par l'intervention des principes de nouveau management public, en fait, la modernisation s'appuie sur les réflexions et les principes du NPM (Serge Arnaud,2004). Cette nouvelle doctrine (NMP) vise d'une part à dépasser la logique de régularité, de conformité et de vérification, et d'autre part, intégrer la logique d'efficacité, d'efficience et de pertinence, de la manière générale, faire recourir aux nouvelles pratiques managériales au profit des entreprises publiques, en se basent sur une idéologie fertile en termes de transparence, de coordination, de responsabilité et d'autonomie. Selon (Christophe Dondeyne, 2019), « *Le NMP peut poser les organisations publiques à se moderniser tant structurellement que culturellement afin de faire face aux déficits budgétaires successifs et à la crise de légitimité grandissante* ».
Il est également nécessaire d'aborder la conséquence de cette modernisation, cette dernière se caractérise dans l'intégration des outils de gestion privés au sein des entreprises publiques, en effet, suite aux appels successifs de transformation et changement organisationnel, rendre la gestion publique moderne est le but ultime devant toute réforme et toute entreprise publique, Or, le degré de modernité sera mesurer à travers l'atteinte d'un niveau de performance tel qu'elle a été décrite par les gestionnaires dans leurs stratégies. Cependant, selon (Julien Lacabanne, 2014), « *Modernisation c'est amélioré qualité des services, libéraliser l'accès aux données, démocratie, transparence et participation* » dans l'élaboration et l'évaluation des politiques publiques.
En appliquant la définition de modernisation telle qu'elle est décrite par l'organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) dans un rapport officiel publié dans les années 2002, pour lui, « cette modernisation implique la confrontation des logiques, et devra mettre au centre de la démarche la qualité du service rendu et citoyen ». Cette définition est rejoint celle de Tora (2010) dans la mesure où la modernisation vise in fine la satisfaction des citoyens.
La littérature sur les entreprises publiques marocaines par rapport au phénomène de modernisation de la gestion publique n'était pas récente, puisque l'Etat marocain avait pris l'initiative d'améliorer la gestion publique depuis l'année 2002. Cette volonté est née suite aux recommandations de la banque mondiale sur la nécessité de procéder aux réformes structurelles du secteur public. Pour le cas marocain, le recours aux différents chantiers de modernisation a été expliqué par une forte centralisation, le manque d'une vision stratégique des politiques publiques sur le long terme et la faible productivité par rapport aux coûts excessifs de la gestion, cette situation dangereuse ne produit que d'effets pervers qui fragilisent le budget d'Etat d'une année à l'autre (Kissi, 2018 ; Al Maliya, 2008).
Généralement, on désigne par la modernisation, le passage d'une gestion bureaucratique vers une gestion qualifiée de débureaucratique, une disparaitre de la logique de moyen en contrepartie à la naissance d'une gestion plus innovante axée sur les résultats fondés sur la réalisation d'objectifs (Hammouni,2008 ; Bartoli, 2011 ; Guelzin et Bel Hamar,2020). Dans cette optique, la modernisation est une nouvelle structure de gestion de l'affaire publique, une nouvelle logique de réflexion.
Ceci dit, cette obligation de changer les rouages a été choisie par le Maroc, qu'après une perte de légitimité de leur intervention et leur rôle dans la conduite de l'action publique. D'ailleurs, le modèle wébérienne n'a été plus adaptable au contexte, où les exigences économiques, sociales, environnementales et financières deviennent plus en plus exigeantes, où il y a été une sensibilisation par les agents publics sur l'urgence de faire une rupture avec le passé et donner un souffle à nouveau aux entreprises publiques de survivre encore une fois. (Chatelain Ponroy et Sponem, 2011), avance que « *toute organisation puisse sa légitimité dans un principe ; quand ce même principe se trouve contredit trop fortement par la réalité du fonctionnement de l'organisation concernée, celle-ci est amenée à modifier le principe initial afin de développer un nouveau discours légitimant son action* ».

La modernisation en un mot, changer l'identité (identité bureaucratique) mais garder les principes et les valeurs publiques (intérêt général, égalité, démocratie). Dans ce cadre, la performance constituant le pari de la modernisation et la recherche permanente de l'amélioration. (Mohamed Hammouni, 2008) avance, « *au Maroc, la question du pilotage par la performance s'insère dans une problématique plus large, à savoir celle de la modernisation du secteur public. En effet, dans les programmes officiels de réforme et de modernisation, l'évaluation de la performance est présentée comme un outil d'amélioration des pratiques de gestion et de maîtrise des dépenses. La question de performance est donc au cœur du processus de modernisation. C'est à la fois l'un des outils pour opérer la modernisation et un moyen d'évaluation de l'avancement de ce processus. Elle suppose une réflexion quant au sens à donner à la performance dans le secteur public, aux préalables à l'introduction d'une démarche de gestion par la performance et aux modalités de sa mise en œuvre* ».

II. La modernisation face à la quête de la performance

La performance est une information chiffrée à un moment donné sous forme d'un résultat, ce dernier est évalué en fonction d'un référentiel défini préalablement par l'entité contrôlé, sauf, l'évaluation de la performance est élaborée selon les échelles de mesure. Quoique, cette définition n'est pas universelle, elle subit des changements de sens en fonction de domaine et d'individu (interne ou externe), intégrant une certaine subjectivité dans l'interprétation des données (Lamrani El Mehdi, 2013).

Comme la quête de la performance constituant le pari de la modernisation (Sylvère Angot,2020) et l'un des déterminants principaux justifiant la capacité d'une entreprise à atteindre un niveau d'activité glorieux, sans restriction ni organisationnelle ni budgétaire, la performance s'incarne dans un processus continu et durable par rapport à la conduite de l'action publique. (Aurélia Heurteux, 2019) avance, « *le nouveau management public vise à moderniser l'action publique souvent jugée comme contreproductive, en introduisant en son sein des pans de rationalité managériale* ». La thématique de la performance prend de l'ampleur.

La nouvelle logique de gestion axée sur la performance a trouvé place au sein des entreprises publiques, il s'agit en effet *« de passer d'un modèle (demande de moyens/ action/ évaluation) à un modèle plus flexible (définition des objectifs/ attribution de moyen/ action / évaluation) »* (Isabelle Horvath et Jacques Chbrillat, 2015).

Rappelant, cette logique de performance a été empruntée dans les mœurs des entreprises publiques marocaines qui suit d'une démarche progressive volontariste de gouvernement (Al Maliya, 2008), la nouvelle logique vise à s'adopter les principes de New Public Management et la mise en place des pratiques managériales comme des voies vers la modernisation de la gestion publique. Ce nouveau management public s'intéressant davantage sur la manière et le processus d'accomplissement des tâches traduisant le bon fonctionnement des entreprises, ainsi, il vise (NMP) à s'inscrire dans une forte prééminence de la nécessité de rendre des comptes (GAR). Cette nouvelle réflexion managériale est parmi l'une des contributions de modernisation du service public, grosso modo, ce nouveau management public tend à moderniser le management interne des organisations publiques, en particulier les entreprises publiques.

Dans ce panorama, le New Public Management a été considéré comme un puzzle doctrinal qui vise à introduire des nouvelles pratiques, des techniques de gestion et des logiques privées au sein de la sphère publique (Hairout et al, 2018 ; Alcouffe et al, 2013), ce puzzle s'incarne sous format d'un triangle de trois composants (3 E) à savoir : efficacité, efficience et pertinence (Burland, 1978 ; Weller, 1998 ; Braibant, 2002 ; Naulleau, 2003 ; Arnaud, 2004 ; Chauvey, 2006 ; Leroy, 2008 ; Chatelain-Poproy, 2009 ; Trosa, 2010 ; Guillenot et Jeannot, 2013 ; Lamarzelle, 2014 ; Boussard et al, 2015 ; Mazouz et al, 2016 ; Lavigne, 2017 ; Dondeyne, Tanguy, 2019 ; Angot, 2020 ; Bencheikh et al, 2021). Face aux multiples contributions académiques, y-a-t-il une définition idéale adaptable au contexte marocain ?

En fait, le Maroc n'a été jamais isoler en dehors de champ des réformes et de modernisation des affaires publics, en effet, la quête de performance a été émergée depuis 2002, mais la mise en place réel a été introduite dans les années 2016, suit à l'apparition de nouveau cadre réglementaire celle LOLF 2016.

(Ouchni & Markaoui, 2022), avance que, dans le cas de l'entreprise publique, la question de séparation entre le rôle actionnariat et le rôle tutelle de l'Etat est toujours remise en cause au sein des entreprises publiques, en fait, une autonomie de gestion a été limité par le renforcement de contrôles exorbitants et la régulation étatique. Cependant, « *l'autonomie est restera un outil très important de la bonne gouvernance*

qui contribue à une clarification des responsabilités respectives de l'Etat actionnaire et des dirigeants de l'entreprise publique. Cette autonomie doit être accompagné par un mode de contrôle interne performant, une application du contrôle de gestion ».

1. La LOLF , première étape d'une modernisation de l'entreprise publique , mais ne suffit pas?

La LOLF était porteuse d'espoir en matière de modernisation de la gestion publique, Ceci dit, les entreprises publiques deviennent désormais justifier un niveau de performance qui se manifeste dans l'amélioration de la gestion budgétaire, la réforme budgétaire est un premier pas vers la modernisation managériale. (Dreveton Benjamin,2008, 2017), évoque « *Cette valeur performance semble avoir fortement guidés les réformes publiques* », dans ce sens la LOLF inspire de multiples entreprises publiques souhaitant moderniser leur gestion pour s'adapter au contexte et nouveau logique de performance.

Commencer à introduite les voies de modernisation par la réforme budgétaire ne se limite pas à la modification des textes et cadres réglementaires, or, une mise en place des pratiques managériales au sein d'une entreprise publique sont des besoins plus que des nécessités. En général, moderniser les procédures budgétaires est souvent le point de départ prioritaire pour un développement du secteur public.

Pour le cas marocain, la modernisation a été commencée par la rénovation du cadre budgétaire, dont l'élément central est la notion de performance, selon M.Bennani, directeur du budget au MEF à l'époque, « *le Maroc a choisi quant à lui une réforme budgétaire pragmatique, progressive et participative, ceci sans changement du cadre juridique* » (Al Maliya, 2008). Cette réforme budgétaire a été initiée au Maroc à partir de l'année 2002, elle a été considérée (réforme budgétaire) comme un levier et un accélérateur de la réforme de l'Etat, à travers la rénovation d'un nouveau cadre réglementaire, qui passe d'une logique de moyen (LOLF 1998) dans l'évaluation des politiques publiques à une culture de résultats. Il faut souligner l'importance de la définition des objectifs et des indicateurs de performance pour faciliter l'orientation de l'action publique d'une part, et renforcer la reddition des comptes d'autre part.

Sur le même sujet, M. Abdelaziz directeur des entreprises publiques et de la privatisation à l'époque, il a souligné « *le rôle du contrôle comptable et financière des établissements et entreprises publics en tant que moyen d'incitation à l'instauration de la bonne gouvernance dans ces structures* » (Al Maliya, 2008).

Il a fallu attendu l'année 2011, la genèse de projet de texte de loi organique relative à la loi de finances, ce projet a été passé par plusieurs étapes, en effet, au Maroc, le premier LOLF a été adopté par le parlement en 2015. Selon (Al Maliya, 2019), « *la loi organique des finances 2015 a consacré la modernisation de l'Etat et le renforcement de la performance de la gestion publique, à travers un engagement ferme en faveur de l'amélioration de la transparence budgétaire, de la responsabilisation des gestionnaires publics, de l'amélioration de la lisibilité budgétaire et de l'accroit du rôle du parlement dans le débat budgétaire* ».

On note, il n'existe pas un modèle unique de modernisation, car chaque organisation a ses caractéristiques spécifiques (Al Maliya, 2007), « *il existe dans des tendances à l'uniformisation des établissements publics, ces tendances ont généralement échoué parce qu'elles ne tiennent pas compte de cette diversité des évolutions historiques, des traditions nationales, des niveaux de développement économique, social et culturel* » (Guy Braibant, 2002). Il faut intégrer les sensibilités culturels dans le choix du modèle de modernisation pour limité les effets inverses des réformes (Dondeyne, 2019 ; Costela, 2011). Plus tard , (Sylvie Trosa, 2010), annonce « *qu'il est nécessaire de donner sens aux méthodes de modernisation, non seulement de les mettre explicitement au service d'une finalité politique et sociale plus large que la seule recherche d'efficiences, mais aussi de permettre aux cadres et personnels de s'en approprier réellement la signification* ».

Dans ce sens, (Guy Braibant, 2002) a été identifié cinq principales valeurs caractérisant l'organisation moderne dans l'avenir : contrat, dialogue social, participation et concertation. Les cinq valeurs ont été bien incarnées dans LOLF, adaptant ces valeurs à l'espace local qu'un simple mimétisme des modèles.

Kamar Damaj, 2013, « *le voie de modernisation du fonctionnement des organisations publiques met en évidence trois principales pratiques managériales de cette modernisation : le management par la qualité, les outils de pilotage et de planification, et les nouvelles technologies de l'information et de la communication* ». Pour notre cas, nous nous intéressons au volet managérial de modernisation, décrire, expliquer et interpréter les catégories de gestion, en particulier, les outils de mesure et de pilotage de performance comme un fondement principal de modernisation des entreprises publiques.

Alors, « *comment faire pour que le fonctionnement et le développement d'une organisation publique corresponde bien à ce que l'on attend ? C'est la raison d'être contrôle de gestion »* (Laurent Lavigne, 2017). Selon les conclusions (Al Maliya, 2017), « *afin d'améliorer la productivité et de renforcer la gouvernance (...) améliorer les systèmes de contrôle de gestion et d'audit interne en vue de répondre au mieux aux objectifs de performance et de maîtrise des risques* ». D'où l'intérêt de disposer d'un système d'évaluation de la performance et l'impact de ces réformes sur le fonctionnement interne des entreprises publiques (Hammouni Mohamed, 2008).

2. La modernisation : une accélération à l'utilisation des instruments de gestion : Contrôle de gestion

« *Le new public management met l'accent sur le développement de la culture du contrôle interne avec des analyses en termes de coût- performances des activités. De fait, l'organisation publique a intérêt à adopter les mêmes critères de mesure de la performance que les entreprises privées. Ces critères, principalement financiers, ne peuvent exister qu'à partir de la mise en place d'un contrôle de gestion adapté, au sein des organisations publiques. L'application concrète du NPM passe donc par un ensemble d'actions sont l'instauration d'un système de contrôle de gestion* » (Kamar Damaj, 2013).

Le point de départ s'incarne dans des instruments et la gestion budgétaire en tant qu'un miroir d'une nouvelle gestion publique, visant souvent à introduire dans des pratiques gestionnaires des méthodes de calcul des coûts, des indicateurs et des tableaux de bord, pour atteindre ces objectifs, il est obligé de mettre en place une méthode de gestion efficace permettant de piloter la performance des organisations (Bal et al, 2021). Dans ce sens (Sylvie Trosa, 2010) propose de comprendre un instrument de gestion ou une méthode de gestion comme étant un facilitateur de modernisation.

L'ensemble des pratiques et instruments donnant un nouveau souffle au management public, permettant de gérer l'incertitude à laquelle confronté les entreprises publiques, dans ce contexte, le contrôle de gestion « *est un outil de la performance publique et comme un instrument de modernité dans le management public* » (Laurent Lavigne, 2017). Le contrôle de gestion est devient également un outil de légitimation du pouvoir des acteurs et leurs autorité par « *la recherche d'une plus grande rationalité économique* » (Christophe Dondeyne, 2019), que une simple efficience technique (Chatelain Ponroy et Sponem, 2011).

Le recours au contrôle de gestion en tant qu'un pilier de modernisation pour « *la recherche de meilleur efficacité* » (Alain Burland, 1978), n'a été pas une pratique récente, il faut noter qu'il existe différents dispositifs participant à la modernisation à savoir : la gestion de qualité, le management participatif, le management stratégique, le marketing public… (Trosa, 2010, Pesqueux, 2010, Lamazrelle, 2014). Le contrôle de gestion joue un rôle clé, car il se considère comme l'instrument le plus adaptable, il offre de choix multiples du l'utilisation de plusieurs instruments, des indicateurs, des tableaux et d'autres formes de mises en nombres (Marie Alauzen, 2019).

Au départ, en faisant du contrôle de gestion au cœur d'innovations managériales des organisations publiques (Gibert et Andrault, 1984 ; Kopel, 1999) afin d'évaluer les politiques publiques, aujourd'hui le contrôle de gestion a pour vocation non seulement à diffuser des outils de mesure et de pilotage, mais d'accompagner les acteurs à l'appropriation des outils (Fninou, 2014 ; Chatelain Ponroy, 2009 ; Chatelain Ponroy et Burland, 2015). Dans ce cas, le contrôle de gestion est une méthode qui permet de s'assurer le bon déroulement d'une organisation, il permet d'identifier les objectifs, calculer les résultats, analyser les écarts et procéder au correction et amélioration, le contrôle de gestion trouve sa place au sein du secteur public grâce leur recours aux budgets, tableaux de bord et comptabilité analytique (Denys Lamarzelle, 2014).

« *La modernisation, la performance et le contrôle de gestion, ce sont des trois dimensions en interaction, autrement dit, chercher à moderniser implique tout simplement la quête de la performance, et cette dernière ne pourrait se concrétiser qu'avec l'implantation d'un système de contrôle de gestion, dans cette optique, l'atteinte de la performance, la pratique du contrôle de gestion, l'optimisation des ressources financières et humains, autant de finalités à atteindre pour tout organisme envisage de se moderniser* » (Mjidila et al, 2017).

Selon (Sylvie Trosa, 2010), la modernisation se manifeste dans la mise en place d'outils et des méthodes de gestion, recourant au contrôle de gestion comme l'un de méthodes parmi d'autres pour résolue les problèmes de management public, car, en réalité et à l'époque, une entreprise publique « *n'est pas une*

machine qui disposerait de régulateurs automatiques pour améliorer l'efficience interne ». Cependant, grâce « *a une vision clair des objectifs, les outils peuvent devenir ce qu'ils sont des outils au service de modernisation de l'organisation* », dans ce sens, la coordination, la communication et la concertation entre les différents parties prenantes d'organisation sont des éléments clé du processus de modernisation, en plus, l'auteur a insisté sur la confiance, la liberté d'action, l'autonomie et la responsabilité des responsables pour limiter les dysfonctionnements de la mise en œuvre d'un programme de modernisation. Selon (Marie Alauzen, 2019), « *la modernisation qui n'était plus l'affaire d'une poignée de hauts fonctionnaires, de politiques et d'experts se caractérisait par la participation des acteurs même de l'organisation* ».

A l'évidence, suit à l'augmentation des interactions entre les différents composante d'une entreprise publique, l'objet d'étude se déplace de l'implantation de l'outil à son interaction avec le contexte organisationnel (structures et comportements), il s'agit donc d'entrevoir la manière d'inscrire les outils de contrôle de gestion dans les valeurs et les cultures des acteurs (Dreveton Benjamin, 2014, 2017). La théorie d'inscription d'Akrich permet d'explorer le mécanisme et le processus d'intégrer la vision propres des acteurs dans l'outil, de décrypter la trajectoire et l'usage de cet outil, d'autre manière, il s'agit d'inscrire valeurs privé et public simultanément (Douma et al, 2019).

Face à cette situation, le contrôle de gestion devient un contrôle d'accompagnement (Alcouffe et al, 2013), intégrant des différentes spécificités des organisations publiques (culture, comportement des acteurs, valeur public…), il faudra « *un contrôle de gestion sur mesure* » (Alain Burland, 1978), pour faire face au risque de désengagement des acteurs et « *des risques d'inefficacité* » (Burland, Chatelain Ponroy, 2015). On note, les pratiques du contrôle de gestion au sein des entreprises publiques ne constituent pas le terreau naturel, dans ce sens, il faut développer des mesures appropriés aux spécificités du secteur.

Selon (Stéphanie Chatelain Ponroy, 2009), « *c'est la question de l'appropriation par les acteurs des dispositifs de contrôle de gestion qui est au centre de la constitution d'un management public moderne* », ceci en rapport avec l'utilité de contrôle de gestion en tant qu'un processus d'amélioration continu. (Sylvie Trosa, 2010) a été mis l'accent sur la nécessité d'apprécier les outils et les méthodes de gestion comme des processus d'amélioration continu dans le temps. Considérant le contrôle de gestion comme un levier de modernisation, il faut avoir approprié les outils par les gestionnaires public selon leur contexte et ses évolutions, « *le vrai défi est celui de la capacité d'apprendre et d'adoptent aux nouveaux enjeux et nouvelles attentes* ».

Le contrôle de gestion ne se limite pas à la performance économique, elle complète le travail sur la recherche d'une performance social et humain, ce serait passer du contrôle de gestion au contrôle de gestion socio-économique. Ce dernier permet d'avoir la possibilité de prendre en compte la mesure et le pilotage de la performance économique généralement chiffrée (comptable et financière) et la performance humain non chiffrés, donc fournir une vision globale de la performance. Selon (Lamrani El Mehdi, 2013), « *l'utilisation des mesures non financières de la performance permet de mesurer la performance future, alors il faut mesurer ce qui compte plutôt que ce qui peut être facilement mesurable* ».

La question de mesure et pilotage de la performance économique est généralement dépassé, en remarque un large avancement par rapport aux pratiques du contrôle de gestion au sein des entreprises publiques.

Selon (Mohamed Hammouni, 2008), « *Bien que cette approche a des mérites certains (GAR), elle n'en demeure pas moins qu'elle comporte le risque de laisser dans l'ombre des éléments de modernisation importants sans lesquels la culture de la performance peine à se développer dans les organisations publiques. L'analyse des coûts figure parmi ces éléments….L'expérience de certains pays de l'OCDE en matière d'utilisation de l'analyse des coûts comme l'un des leviers fondamentaux du management par la performance… c'est donc un élément central de la prise de décision et un levier de la diffusion de la culture de la performance* ».

3. Dimension humaine et environnementale de performance : le contrôle de gestion de l'immatériel

La dimension humaine et sociale du contrôle de gestion a été introduite par la première fois dans les travaux anglo-saxonne de Schultz et Becker « *qui désignaient par ce terme l'ensemble des aptitudes, physiques comme intellectuelles, de la main-d'œuvre favorables à la production économique* » (Fernandez Guillaume, 2015) . En effet, la contribution de la participation des gestionnaires à l'amélioration de la performance économique est l'un des tendances actuel au niveau de la gestion des affaires publiques. En effet, l'étude

d'impact de cette relation indirecte entre la participation et la performance a été justifié par d'autres variables influencent favorablement la conciliation entre ces deux dimensions, en trouve l'importance de la motivation des gestionnaires, leurs implications dans la définition des objectifs et la disposition d'un climat social favorable à l'augmentation de la productivité des gestionnaires (Gérald Naro, 1989). Dans ce sens, selon (Laurent Cappelletti, 2006), « *l'analyse de la performance sociale se matérialise le plus souvent en termes de satisfaction des salariés dans le domaine social* ».

En effet, depuis les travaux de Schultz et Becker, « *les questions restent multiples sur l'approche du capital humain : quels indicateurs utiliser ? Quels objets mesurer ? Quelle fréquence de mesure choisir ? Qui réalise les mesures ? etc* » (Laurent Cappelletti, 2010). Dans ce cas, plusieurs approches ont été proposées des modèles d'analyse pour mesurer le capital humain : Balance Scorecard de Kaplan et Norton, le navigateur Skandia d'Edvisson et Malone, le bilan social de Martory, et d'autres approches. Tous les modèles souffrent des limites, soit, elles sont trop centrées sur un seul indicateur, soit, elles sont noyées dans des multiples indicateurs souvent manquer de la relation directe avec la performance.

Pour (Savall & Zardet, 2014), « *la performance sociale de l'entreprise correspond à sa capacité à offrir un nombre élevé et durable de situations de travail (emplois, postes, fonctions) fournissant aux hommes des opportunités de développement affectif, social, relationnel, culturel et professionnel dans leur cadre quotidien de travail. Cela implique une certaine structure du temps permettant de maximiser l'efficience sociale, sous contrainte de l'équilibre économique, entre le temps directement productif, sources de performances économiques immédiates, et le temps indirectement productif, investissement dans la ressource humaine pour accroître les performances économiques futures. La performance sociale de l'entreprise consiste à favoriser le développement humain de ses membres* ».

Et alors, l'une des questions la plus fréquente est porte sur la mesure du capital humain, dans ce sens, nous nous constatons que le contrôle de gestion sociale en tant qu'un composant du contrôle de gestion, proposant d'évaluer la performance sociale sur la base des indicateurs sociaux extra-comptables pourtant sur la motivation des acteurs, les conditions de travail, le climat social et les investissements sociaux réalisés. Mais ce contrôle de gestion sociale est généralement n'a été pas suffisante.

Nul ne pourra nier aujourd'hui les incidences de dysfonctionnements, le volume important des dysfonctionnements « *dû aux systèmes du management public qui sont généralement orientés sur le management bureaucratique* » (Kamar Damaj, 2013) peuvent avoir des incidences sur le fonctionnement des entreprises publiques, ces dysfonctionnements cachent des performances et des coûts invisibles provoqués par le comportement humain, la bureaucratie impacte négativement la productivité du facteur humain. Sur la base de ce constat, un pilotage efficace de la performance sociale demande la mise en place d'un contrôle de gestion d'inspiration socio-économique focalisé sur l'approfondissement de la performance humaine et sociale et la mesure de ses impacts sur la performance économique (Laurent Cappelletti, 2006). De façon général, selon le modèle socio-économique, « *le capital humain est mesurable sur une période par la mesure de l'évolution des dysfonctionnements et des coûts cachés qu'ils engendrent. Si les dysfonctionnements managériaux et les vulnérabilités en compétence augmentent, le niveau des coûts cachés va augmenter indiquant une dégradation du capital humain, l'inverse indiquant son développement* » (Laurent Cappelletti, 2010).

Selon une étude réalisée par (Laurent Cappelletti, 2010) centré sur la mesure de la contribution du modèle socio-économique à l'amélioration du capital humain, il a conclu qu'un pilotage socio-économique a permis de réduire en profondeur les problèmes de rotation du personnel, de défaut de qualité et des sous-productivités, ainsi, il a été mis l'accent sur la nécessité d'améliorer les compétences humain et leur management en tant qu'un facteur fondamental à la réduction des dysfonctionnements. Le modèle socio-économique de mesure du capital humain est dispatché en deux rubriques : en trouve d'un côté, des indicateurs explicatifs détaillés (évolution de dysfonctionnements et évolutions des compétences) utiles pour l'action et les stratégies sociales et managériales, et d'autre côté, des indicateurs explicatifs synthétiques (évolution des coûts cachés et CHVACV) utile pour le management de reporting et d'alerte.

La performance environnementale n'a été pas exclue de mesures, en effet, avec la raréfaction des ressources naturelle et le réchauffement climatique et l'augmentation de la populations, les entreprises publiques sont obligés à intégrer les dimensions environnementales dans les pratiques managériales et apporter une réponse sur l'évolutions des dysfonctionnements par rapport à l'utilisation excessifs des ressource

naturelles, des énergies fossiles et leurs répercussions négatives sur les générations futures et l'environnement dans son ensemble. Il s'agit donc d'adopter des réflexions sur l'amélioration de performance durable et globale. (Fernandez Guillaume, 2015) avance que, « *le terme performance sous-tend l'évaluation et une tentative de mesure, globale afin d'insister sur la nécessité d'une approche intégrée des dimensions sociales, environnementale et économique, durable pour la préoccupation conjointe des générations futures et des capacités de financement des organisations* ».

Le management environnemental est une pratique de gestion permettant aux organisations de réduire les effets néfastes de leurs activités sur l'environnement par l'implantation d'un système de management environnementale (Aurélia Heurteux, 2019). Construire un système de pilotage de la performance globale, ce traduit par la recherche des actions qui ont peut influer les résultats finals, dans ce cas, dresser un système de pilotage est nécessaire pour évaluer l'avancement des actions dans l'amélioration de performance globale.il est donc essentiel de bien définir le système de pilotage de la performance surtout dans un contexte où la sphère publique est devient plus en plus complexe.

(Aurélia Heurteux, 2019), avance que « les approches de comptabilité sociale et environnementale cherchent donc à mettre en lumière les coûts liés à *l'environnement et au social, qu'il s'agisse de coûts d'investissement, de fonctionnement, ou de provisions. Cependant ces approches portent le plus souvent sur des résultats et ne recherchent que l'intégration entre la dimension économique et l'une des deux autres (soit sociale, soit environnementale) alors que le pilotage d'une organisation suppose une anticipation et une évaluation des performances par des indicateurs financiers et non financiers* ».

Un modèle qui intègre simultanément une performance globale et durable est jugé pertinent pour aboutir un équilibre dimensionnel entre tous les variables de performance. Dans ce sens, la question principale qui se pose : comment les outils de management socio-économique peuvent devenir des leviers intégrateurs des performances globales et de la modernité managériale ? Comment définir la performance selon l'approche de management socio-économique ? (Aurélia Heurteux, 2019), avance « *la mesure de la performance, si elle est inadaptée peut donc devenir le talon d'Achille du processus de modernisation* ».

III. Vers la quête d'une performance globale : Coût- performance caché

Selon (Mohamed Hammouni, 2008), « *Bien que cette approche a des mérites certains (GAR), elle n'en demeure pas moins qu'elle comporte le risque de laisser dans l'ombre des éléments de modernisation importants sans lesquels la culture de la performance peine à se développer dans les organisations publiques. L'analyse des coûts figure parmi ces éléments….L'expérience de certains pays de l'OCDE en matière d'utilisation de l'analyse des coûts comme l'un des leviers fondamentaux du management par la performance… c'est donc un élément central de la prise de décision et un levier de la diffusion de la culture de la performance … chaque action de gestion a une double facette : financière et économique, et chaque action de l'organisation doit donc correspond un coût* ». La prise de la décision sur la base de la donnée économique et financière fournis par les systèmes comptables et financiers d'analyse des coûts est remise en cause.

Néanmoins, le coût-caché est un enjeu majeure pour la prise de décision au sein des organisations en particulier les entreprises publiques (Dehbi & Angade, 2017).Le coût-performance caché est un indicateur de la performance globale, la performance globale d'une entreprise publique est définie selon la théorie socio-économique par deux éléments : la performance économique et la performance sociale. La performance économique est caractérisé par deux critères : les résultats immédiats sont des résultats financiers à court terme (productivité, rentabilité, efficacité…), et la création de potentiel sont des résultats économique à long terme des investissements matériels et immatériels (produits nouveaux, compétences des hommes…), d'autre coté, la performance sociale est définie par la qualité de fonctionnement des acteurs, qui se trouve ajusté par divers dysfonctionnements (organisation du travail, conditions de travail, gestion du temps...) (Kamar Damaj, 2013).

La méthode de coût- performance caché a été développée la première fois par le Professeur Henri Savall, puis cette méthode a connu une diffusion avec l'équipe de l'ESEOR (Institut de socio-économie des entreprises et des organisations) au travers du contrôle de gestion socio-économique. L'idée générale de cette méthode a été basée sur l'identification des dysfonctionnements et des perturbations organisationnels, augmentant des coûts non visibles par les systèmes traditionnels comptables et financiers, dès lors, cette

méthode vise à identifier ces dysfonctionnements sur la base d'une recherche intervention longitudinale et de proposer par la suite de mesures correctrices permettant de convertir des coûts cachés en performance visible, durable et globale (Cappelletti & Voyant, 2008).
Cette méthode du coût-performance-caché a été inventée en 1972 en France, suite au constat suivante, la formule classique du mesure de la création de valeur a été insuffisant pour mesurer une partie inconnu d'un variable de mesure, grosso modo, un décalage de valeur produite par rapport à la variation des quantités de travail et des quantités de capital (Cappelletti & Voyant, 2008).
Henri Savall a été confirmé de manque des instruments de mesure permettant de détecter l'origine du résidu, et cette confirmation peut être justifiée par le manque des outils au sein des entreprises permettant de mesurer la création de valeur dans son ensemble, conciliant la totalité de coûts. C'est ainsi, Herni Savall et son équipe proposaient le concept coût-performance caché pour identifier l'origine des dysfonctionnements largement ignorer par les systèmes d'informations traditionnels (Cappelletti & Voyant, 2008).
L'adoption des outils de management socio-économique renforce la capacité des gestionnaires publics à produire une vision globale de la performance et renforce la qualité interne dans la gestion des personnes et des ressources à travers la mise en place d'outils socio-économique. En effet, suit à l'intervention de l'Etat à l'évaluation des politiques publiques, aux extrêmes contrôles archaïque externe, une entreprise publique demeure incapable pour supporter les dérives dysfonctionnements induites par les pratiques bureaucrates. Dans la plupart de temps, le montant des coût-performance caché désigne le manque d'harmonisation dans le fonctionnement, de fluidité entre les acteurs et d'efficacité dans l'atteinte des objectifs (Moufdi & El Bourakadi, 2020).
La cumulation des dysfonctionnements engendre une situation défavorable, car toute augmentation des dysfonctionnements détruisent la valeur ajoutée, cette situation conduit à la dégradation de la performance sociale et par conséquent économique. Dans la mesure où l'amélioration de la performance socio-économique tient à la réduction des coûts cachés, la mise en place d'actions correctrice demeure nécessaire visant à transformer les coûts cachés en performances visibles, tient à gérer le couple coût-performance.
L'identification des facteurs de performance au sein des entreprises publiques évoque la nécessité d'intégrer un contrôle de gestion capable de déceler les origines de performance dans un contexte de plus en plus complexe. Dans le même sens, la pression sur la protection de l'environnement oblige les entreprises publiques à mieux orienter vers une quête de performance économique, sociale et environnementale, « *alliant informations qualitatives et quantitatives sur les performances réalisées, et qui appelle un modèle socio-économique de contrôle* » (Cappelletti &Dufour, 2014). Il s'avère que le développement économique est devient incompatible avec la protection de l'environnement et la planète à long terme (Aurélia Heurteux, 2019).
Le choix de méthode du coût-performance caché apporte une crédibilité supplémentaire, cette crédibilité peut être justifié que cette méthode *« est prouvé qu'utiliser des méthodes reconnues mondialement facilite le processus et augmente la confiance envers les intervenants, l'essentiel demeure de choisir une méthode adaptée aux objectifs et à la culture de l'organisation, ainsi qu'à son niveau de maturité* » (Kamar Damaj, 2013), dans ce sens , le contrôle de gestion socio-économique répond par excellence à ses spécificités.
Par rapport à notre sujet, l'ambition de notre recherche est de lever les ambiguïtés qui existent autour de concept de modernisation des entreprises publiques, afin d'étudier et analyser en tant que possible, la contribution du contrôle de gestion socio-économique en tant qu'un levier de modernisation managériale à la performance durable et globale regroupe à la fois ; la performance sociale, la performance économique et la performance environnementale. De ce fait l'un des questions majeures qui se posent dans le cadre de la modernisation des entreprises publiques, est l'implantation d'un système de contrôle de gestion capable d'apprécier la performance globale : Quels outils permettant le pilotage de la performance globale ?

IV. Vers le contrôle de gestion socio-économique au sein des entreprises publiques

1. Le contrôle de gestion socio-économique : satisfaction sociale et création de valeur économique

Le contrôle de gestion d'inspiration socio-économique a été construit sur la base d'une recherche mêlant de performance sociale, de performance économique et de performance environnementale (Cappelletti, 2006 ; Cappelletti &Dufour, 2014 ;), le contrôle de gestion socio-économique est centré sur l'articulation entre des outils de mesure avec des outils agissant sur les comportements humains des acteurs (Cappelletti

& Khoutra, 2009). « *Cette méthode se distingue d'autres méthodes par la place prépondérante qu'elle accorde au potentiel humain* » (Moufdi & El Bourakadi, 2020). Cette méthode vise à associer les variables quantitative (intérêt à court terme) et qualitative (intérêt à long terme) de performance et la création de potentiel. L'objectif essentiel de cette méthode est consisté à identifier les perturbations et les dysfonctionnements coûteuses en matière et temps, que sont invisibles par les systèmes comptables et financières. L'amélioration de la performance économique se traduit par la réduction des coûts cachés ou bien des gains de satisfaction sociale, et la conversion des coûts d'opportunité en valeur ajoutée constitue une amélioration de la performance à long terme.
(Aurélia Heurteux, 2019), avance, *« le contrôle de gestion socio-économique est donc centré sur la maîtrise de la performance sociale et son impact sur la performance économique. Quant à la performance environnementale, rappelons qu'elle est traduite en performance sociale et économique. Par exemple, les surconsommations de ressources fossiles vont être calculée financièrement, comme un environnement pollué va être mesuré pour être exprimé en dégradation de la performance sociale »*. Le système de contrôle de gestion socio-économique est fondé sur trois axes fondamentaux que sont l'axe des outils de contrôle de gestion, l'axe de conduite au changement et l'axe de décision politique (Laurent Cappelletti & Pascal Levieux, 2008).
Les entreprises publiques marocaines sont confrontées à de nouvelles contraintes stratégiques qui leur imposent, améliorer la performance et contrôler leur gestion. Dès lors, Le contrôle de gestion socio-économique est un fil conducteur à explorer au sein des entreprises publiques marocaines car pouvant constituer le médiateur vers la recherche de modernité managériale, plus largement, le rôle de contrôle de gestion socio-économique s'il est pratiqué au sein des entreprises publiques marocaine peut jouer un rôle de levier de performance organisationnel et une puissance vers la modernisation de management public dans son ensemble.
Parmi les spécificités du contrôle de gestion socio-économique est qu'il cherche à dépasser l'écueil des méthodes de réduction des coûts telles que le tableau de bord stratégique, Six Sygma, Lean management, Downsizing ainsi d'autres méthodes traditionnels comme la méthode UVA, ABC et ABM. Le CDGSE repose sur le calcul des coûts cachés « *qui évalue les conséquences économiques des dysfonctionnements* » (Cappelletti & Voyant, 2008) largement masquées par les systèmes comptables et financières, il se focalise à la fois sur l'amélioration de la performance sociale et leur conséquence sur l'amélioration de performance économique et il s'appuyer sur des principes d'intention scientifique (Laurent Cappelletti & Pascal Levieux, 2008).
L'évaluation de la performance d'une organisation peut être analysée par rapport au fonctionnement que permet de réaliser les objectifs économiques en tannant compte les dimensions sociales, en effet, l'écart entre le fonctionnement réalisé et le fonctionnement attendu est la source des coûts cachés, ces derniers traduisant des pertes en valeur ajoutée. Toute régulation de dysfonctionnements augmente des coûts cachés afin d'assurer la continuité de l'activité de l'organisation (Laurent Cappelletti, 2006).
Les dysfonctionnements sont des variables explicatives synthétisent dans les domaines suivants : condition de travail, coordination-concertation- communication, gestion du temps, formation intégrée, organisation du travail et mise en œuvre stratégique, « *ces six familles constituent à la fois des variables explicatives du fonctionnement, et des champs de solutions aux dysfonctionnements recensés dans le diagnostic de l'entreprise* » (Kamar Damaj, 2013). Ces variables explicatives sont regroupées en cinq indicateurs à savoir : absentéisme, rotation du personnel, défaut de qualité, accidents du travail et écarts de productivité directe. Les coûts de régulation économique des dysfonctionnements sont en nombre de six composantes : sursalaires, surconsommation, surtemps, non création de potentiel, non productions et risques (Cappelletti, 2006 ; Cappelletti &Dufour, 2014).
Dans une étude réalisée par (Laurent Cappelletti, 2006), porte sur les conditions favorisant le pilotage de la performance fondé sur un contrôle de gestion socio-économique au sein des micro-espaces. Il a identifié dans son étude quatre conditions facilitant la réussite d'implantation d'un modèle de contrôle de gestion socio-économique :

- Le rôle de l'implication de la direction de l'entreprise dans la déclinaison des indicateurs socio-économique dans leur tableau de bord ;

- La stimulation auprès des managers l'implantation des indicateurs socio-économique dont l'atteinte est sanctionnée par une rétribution économique évolue par rapport au niveau de réalisation des objectifs fixés ;
- La décentralisation synchronisée de métier de contrôle de gestion est un enjeu majeur, facilitée par l'intervention de contrôleur de gestion, doté d'une expérience forte, pour réduire les problèmes de résistances au changement, d'accompagner les managers dans le processus de changement et réduire les difficultés d'implantation du modèle.
- Le rôle de formation des managers par rapport aux outils de mesure et de pilotage de la performance.

« *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* » (Moufdi & El Bourakadi, 2020).

2. Les outils du contrôle de gestion socio-économique : leviers de modernisation

Les outils du contrôle de gestion socio-économique sont diffusés par les contrôleurs de gestion lors des séances de formations, ces outils sont complémentaires permettant d'améliorer la performance globale et durable. *« Le processus de modernisation managériale nécessite des outils de gestion pour en faciliter la régulation »*(Kamar Damaj, 2013) , les outils de gestion socio-économique permettent la mesure et le pilotage de ces régulations, en parle du CDGSE.

Généralement le CDGSE est structuré autour de six outils : La gestion du temps, le plan d'action stratégique, le plan d'action prioritaire, la grille de compétences, le contrat d'activité et le tableau de bord de pilotage qui s'attache à relier la stratégie avec l'action. Chaque outil présenté par le CDGSE est utile pour mesurer et piloter la performance dans son ensemble tourné vers la formalisation de données quantitatives, qualitatives et financières. En plus, selon (Kamar Damaj, 2013), « *Chaque outil offre des solutions aux* causes racines et générique de dysfonctionnement » :

- La gestion du temps : utile pour améliorer la programmation et la planification des activités.
- Le plan d'action stratégique : utile pour formuler les stratégies à moyen et long terme, il est réactualisé annuellement.
- Le plan d'action prioritaire : utile pour décliner les stratégies en objectifs, il est réactualisé semestriellement.
- La grille de compétence : utile pour évaluer les compétences disponibles dans une équipe.
- Le contrat d'activité : utile pour fournir des objectifs individualisés et les moyens pour les atteindre, ainsi la rétribution d'un intéressement économique en cas d'atteindre des objectifs.
- Le tableau de bord de pilotage : utile pour mesurer et piloter les indicateurs qualitatifs, quantitatifs et financiers.

Selon une étude réalisée par (Laurent Cappelletti & Pascal Levieux, 2008), porte sur l'application du contrôle de gestion socio-économique au sein des plusieurs départements, il a relevé dans :

Le premier cas d'application a été effectué au sein d'un cabinet comptable, la phase diagnostic a relevé certains dysfonctionnements, ces derniers ont déclenchés des coûts, donc le CDGSE a consisté à mettre des actions correctrices. Dans ce sens, une meilleure pédagogie des coûts est conditionnée par la prise de conscience d'existence des coûts cachés par les acteurs, la confiance des acteurs envers la méthode utilisée et l'intéressement économique pour motiver les acteurs à atteindre les objectifs fixés préalablement visant à réduire les dysfonctionnements.

Le deuxième cas d'application a été effectué au sein d'une entreprise de transport public, pour ce département, les coûts d'absentéismes sont très élevés, la direction du département vise à améliorer les conditions de travail à travers la mise en place d'un projet visant à encourager les personnes. Le CDGSE a relevé la réduction de l'absentéisme, en plus, il a permet de mesurer la rentabilité effective des investissements immatériels lancés par le département.

Le troisième cas d'application a été réalisé au sein d'une direction de RH d'un cabinet d'expertise comptable afin d'évaluer les compétences humains à partir la grille de compétence et le contrat d'activités, les résultats sont intéressant pour dégager les opérations vulnérables, le degré de polyvalence des acteurs et

la répartition de valeur crée par le CDGSE sous forme des rétributions économique en fonction de niveau d'atteindre des objectifs (réduction des coûts cachés).
Le quatrième cas a été élaboré au sein d'une entreprise de surveillance et de conseil en sécurité, centré sur la l'élaboration d'un tableau de bord de pilotage, axé sur des indicateurs quantitatifs, qualitatifs et financiers. L'utilité du contrôle de gestion socio-économique réside dans l'amélioration des compétences de contrôleur de gestion, *« le contrôleur de gestion peut déployer trois compétences qui sont parfois bridées : celle de méthodologue, c'est-à-dire de diffuser d'outils et de méthodes vers les managers, notamment au travers l'axe outils du CDGSE ; celle de thérapeute, c'est-à-dire de concepteur de solutions d'amélioration, notamment au travers l'axe processus du CDGSE ; celle de médiateur, c'est-à-dire de facilitateur de dialogues professionnels, notamment au travers l'axe politique du CDGSE* » (Laurent Cappelletti & Pascal Levieux, 2008).
Selon une étude empirique réalisée par (Kamar Damaj, 2013) dans le contexte d'une organisation publique libanaise, l'auteur a identifié sept apports d'outils de modernisation des pratiques managériales expérimentés (la grille de compétences et le contrat d'activité périodiquement négociable) par rapport au comportement des acteurs : un langage commun à l'ensemble du personnel, les acteurs se mettent d'accord sur des objectifs clairs, l'encadrement et la responsabilisation des personnels, la mise en œuvre de la politique de gestion des ressources humaines, ainsi d'autres.
En remarque que la mise en œuvre d'un système du contrôle de gestion socio-économique est à la fois un levier de modernisation (appréciation de performance globale) et un moyen de mesure des autres chantiers de modernisation par les EEP (renforcement de ressources humains, protection de l'environnement…). Dans ce sens, (Aurélia Heurteux, 2019), aborde que « le développement durable, alliant l'économiquement viable, le socialement responsable et l'écologiquement tolérable semble être dès lors le modèle retenu généralement pour mesurer la performance ».

V. Analyse et discussion

La relation étroite entre la modernisation et la performance dans un contexte du secteur public a été reconstituée avec l'émergence de nouveaux textes et lois réglementaires favorisant l'implication de la performance organisationnelle comme un objectif colossale au sein des entreprises publiques souhaitant la modernité de leur gestion interne. En effet relier deux concepts diversifiant dans le contenu, chose n'est pas évidente, la modernisation et la performance sont déterminées par multiples facteurs différant de l'une à l'autre, cependant, les deux concepts peuvent rassemblés suivant les principes du courant du new public management. Le NMP a été émergé dans un contexte où la gestion bureaucratique n'est plus adaptable aux fortes mutations et conjectures multiples pèsent la gestion interne des organismes publics. La gestion traditionnelle ne produit qu'effets pervers alourdis la conduite de l'action publique.
Le changement du paradigme de fonctionnement des entreprises publiques a été marqué par des appels successifs aux nouvelles pratiques visant à reconquérir la légitimité du secteur public à travers la mise en œuvre d'une gestion moderne comme une sorte de dépassement de la bureaucratie, de rupture avec la gestion traditionnelle et d'introduire des nouveaux valeurs comme la décentralisation, la participation et la performance. Dans ce cas, la performance se caractérise comme la réussite de projet de modernisation à l'ère des changements et des transformations profondes de l'environnement interne et externe du l'organisme publiques.
Le point de départ a été marqué par un passage d'une gestion axée sur les moyens vers une gestion axée sur les résultats, dans ce cadre le management public a été analysé sous deux dimensions : l'amélioration du fonctionnement interne au niveau des pratiques et des outils, d'autre côté, par l'amélioration de fonctionnement externe et les outcome, delà, nous visons par ce présent article du focalisé sur le fonctionnement interne des entreprises publiques source de création de valeur.
Certes, la recherche de l'amélioration de la performance organisationnelle a été introduit par la mise en œuvre des pratiques de gestion budgétaire, le recours au pratique de contrôle de gestion (tel que l'analyse des coûts, la comptabilité de gestion, les tableaux de bord) a été justifié par le besoin de mesurer et de piloter les réalisations budgétaires, la correction d'écarts et la proposition des améliorations continu. La recherche scientifique dans cette approche a été largement développée et la question de l'impact du contrôle de gestion

sur l'amélioration de la performance est toujours en mutation continu en parallèle avec les exigences actuelles des organisations publiques.
La mesure et le pilotage de la performance a été basée sur la quête d'une performance économique et financière, cette dernier n'offre pas une vision claire sur la situation concrète des entreprises publiques. Bref, la recherche de la performance économique est remet en cause, par conséquent les pratiques du contrôle de gestion focalisant sur l'analyse des coûts, les indicateurs économiques, la gestion budgétaire ont été défavorisé, d'autres mesures non financiers occupant la réflexion des managers publics, cela dit, la performance focalisé uniquement sur les dimensions économiques ont cachent derrière des dimensions invisibles, non détectés par les systèmes comptables et financiers. Donc, la prise de décision a été falsifiée par des biais comportementaux humains énormes.
Le recours aux autres dimensions non financières de la performance ont été jugés pertinentes, par conséquence, déterminer les nouveaux pistes et champs de la performance au sein des organisations publiques ont été reconstituées dans la stratégie afin d'accompagner les dirigeants publics et de faire face aux nouveaux défis organisationnelles.
Face aux nouveaux challenges, le contrôle de gestion comme système de mesure et de pilotage a devenu ouvert sur d'autres dimensions non financières de la performance, la performance sociale et la performance environnementale ont été calqués dans les pratiques managériales des organisations, en trouve, à la fois des pratiques de contrôle de gestion sociale, et d'autre part, le contrôle de gestion environnementale. Dans cette optique, des nouveaux instruments de gestion ont été adaptés dont, le Tableau de Bord Sociale, Sustainability Balanced Scorecard, le modèle d'Edvison, le modèle de Martory, ainsi d'autres. Les études antérieures ont montré l'incapacité de ces derniers de gérer du manière équilibrée et simultanée les trois dimensions de la performance.
Ce présent article est inscrit dans la continuité des travaux de management socio-économique, ce dernier a été considéré comme une nouvelle voie vers la modernisation des organismes publics. A cet égard, le contrôle de gestion socio-économique, de sa capacité à mesurer la performance économique, sociale et environnementale, de sa capacité à intégrer des indicateurs financiers et non financiers, de sa capacité à utiliser ces indicateurs pour piloter la performance globale, delà le contrôle de gestion socio-économique comme partie colossale du management socio-économique est devient le fil conducteur vers la quête du performance globale et durable.
Les recherches sur le contrôle de gestion socio-économique ont été impliquées dans les champs d'études scientifiques depuis plusieurs années, dont les travaux de l'ISEOR fait partie, l'idée de base a été fondée sur la valorisation du capital humain source de performance et de création de valeur au sein des organisations et des entreprises. Dans ce contexte, en 1972, Herni Savall, le fondateur de l'approche socio-économique, il a été réalisé des études sur quelques organisations française, il a été constaté qu'il existe un écart ou un gap large entre la quantité du travail et du capital par rapport au productivité, il a été justifié cet écart par des dysfonctionnements non détectés par les systèmes comptables et financiers des organisations étudiées. Les dysfonctionnements sont apparues suit aux interactions entre les structures et les comportements humains, pour régulier ses dysfonctionnement, des coûts supplémentaires sont destinés à couvrir les surconsommations en matière et en temps, l'intérêt du l'approche socio-économique est visé à identifier les coûts performances cachés, les convertir en performances- coûts visibles à court et à long terme. A cet égard, les outils de contrôle de gestion socio-économique ont été impliqués dans ce projet pour accompagner les acteurs publics : mesurer, piloter et intégrer les différentes dimensions de performance, l'amélioration de la performance a été justifié par la réduction des dysfonctionnements et des coûts-cachés, la réduction de ses derniers impactant par la suite l'amélioration de la performance économique, sociale et environnementale.
Prend en considération des dimensions invisibles et visibles de la performance ont été jugés pertinentes pour une meilleure prise de décision au sein des entreprises publiques, le choix de ce modèle du contrôle de gestion a été justifiée par ses caractères flexibles, adaptable au sein des organisations caractérisés par des paradoxes et des spécificités complexes.
En revanche, dans le contexte marocain, des nouvelles dispositions réglementaires sont introduites au sein des entreprises publiques, la loi 50-21 relative au LOLF 2022 vise à améliorer la gouvernance, l'autonomie, la diminution des subventions et la refonte du contrôle financier. Ces derniers favorisant

l'usage des outils du contrôle de gestion socio-économique comme pratique managériale visant à rendre une entreprise publique marocaine performante et moderne.
Le contexte des entreprises publiques marocaines n'a été jamais explorés par rapport aux pratiques du contrôle de gestion socio-économique, la compréhension de la contribution des outils du CDGSE à la modernisation managériale et la quête de performance nécessite une étude sur terrain afin d'identifier les principaux paramètres de ces phénomènes organisationnels.
Ce constat nous permet de présenter les propositions attendues suivantes :

Proposition 1 : il existe des outils de pilotage intégrant la performance économique, sociale et environnementale au sein des entreprises publiques marocaines.

Cette idée rejoint les études sur la quête de la performance au sein du secteur public, en particulier le courant du New Public Management comme approche fondamental à l'émergence des exigences d'efficacité, d'efficience et de pertinence à la sphère publique. Nous interrogeons sur l'existence des outils de mesure et de pilotage de la performance à la fois économique, sociale et environnementale, nous focalisons sur les différentes pratiques des dirigeants publics face aux nouveaux challenges. L'analyse sera focaliser sur comment les outils du contrôle de gestion intégrés au sein des entreprises publiques ? Sont-ils pertinents lors de la prise de décision ? Et pourquoi ? Quels sont les inconvénients des outils du contrôle de gestion traditionnel ? Ces questions sont jugés pertinentes afin de comprendre comment les acteurs publics interagissent face aux différents défis instrumentaux, culturels et organisationnels ?

Proposition 2 : Les outils du CDGSE sont adoptés du privé ou sont différents, en prenant en considération les spécificités des entreprises publiques et les paradoxes du secteur.

L'aspect instrumental du CDGSE est généralement défini auparavant par les fondateurs de l'approche socio-économique, se sont en nombre de six instruments destinés à accompagner les acteurs publics, nous nous interrogeons sur les caractéristiques, le contenu et les implications de ces outils à la valorisation de performance globale au sein des entreprises publiques marocaines, ainsi, nous nous interrogeons sur la pratique de ces outils, sont issus du privé son prise en considération des spécificités du secteur ? Sont-ils adaptables au contexte de l'organisme public ? Nous visons à comprendre comment les pratiques du CDGSE au sein des entreprises publiques marocaines interagissent face aux paradoxes du secteur ?

Proposition 3 : Les différents acteurs sont consultés pour prendre les décisions en lien avec la performance globale.

La modernisation managériale des organisations publiques implique la participation des acteurs dans la prise de décisions et leurs implications dans la définition des stratégies et des actions organisationnelle. Les acteurs publics parmi les parties prenantes importantes au sein de la structure de l'organisme publique sont considérés comme des sources de création de valeur, leurs valorisation est génératrice de performance énorme sur le court et le long terme, un certain nombre des questions nécessite une exploration sur le terrain afin de comprendre comment les acteurs sont –ils impliquées en lien avec l'usage des outils de performance globale ?

Proposition 4 : Les entreprises publiques marocaines sont en étroites relations avec la stratégie de modernisation des entreprises publiques marocaines.

Les entreprises publiques marocaines sont fonctionnées dans un espace avec des fortes réglementations juridiques, ce recours aux différents textes et règlements de loi a été justifié par l'intervention de l'Etat à la fois comme Etat tutelle et d'autre part comme Etat actionnaire. En effet, suite aux dernières dispositions de LOLF 2022 visent à refonte de contrôle financier, la diminution des subventions et l'amélioration de performance, l'ensemble de ces dispositions favorisent le recours aux nouvelles pratiques managériales modernes au sein des entreprises publiques marocaines. Dans cette optique, nous nous interrogeons sur la pertinence des outils de CDGSE comme créateurs de performance globale et durable au sein d'une

entreprise publique. Nous interrogeons aussi sur la prise en compte de l'approche socio-économique comme stratégie moderne au sein des organismes publics.

Proposition 5 : L'usage des outils de CDGSE font partie de la stratégie de l'entreprise publique pour une organisation plus moderne.

L'usage de CDGSE au sein des entreprises publiques a été interrogé par leur prise en compte dans les stratégies de l'organisation, cette question de l'adaptabilité des outils du CDGSE au sein de la stratégie globale de l'organisation est nécessaire, puisqu'il offre une vision à long terme sur l'utilité de ces outils. Etant donné que les impacts et la contribution de ses outils à l'amélioration de la performance globale ne peuvent être envisagés qu'avec une stratégie pertinente et l'intervention des différents acteurs. Nous nous interrogeons sur pourquoi comment les outils du contrôle de gestion socio-économique sont-ils impliqués dans la stratégie de l'organisation ? Comment peuvent-ils relier la stratégie socio-économique avec d'autre stratégie ?

Proposition 6 : La communication est essentielle entre les différents acteurs et les outils de CDGSE permettant à la fois de légitimer et de piloter la performance globale au sein d'une entreprise publique.

Avec la perte de la légitimité de l'Etat, le recours aux outils de gestion tels qu'ils sont définis par la doctrine NPM est urgent, afin de reconquérir l'image, la recherche du label et la légitimité envers des parties prenantes. Pour notre cas, nous chercherons l'existence réelle des outils de contrôle de gestion socio-économique dans les stratégies et les pratiques des entreprises publiques et leurs contributions à l'amélioration de la performance globale et durable.

Conclusion

Parmi les établissements publics, en trouve les entreprises publiques à caractères industriels et commerciales, au Maroc, ses organismes publiques sont régies par des lois et des règlements spécifiques, or, leurs activités sont à la fois industrielles et commerciales.
En fait, l'entreprise publique marocaine a été souffrit depuis longtemps des déficits financiers et des charges sous forme des prêts, cette situation est pèse toujours sur le budget de l'Etat pour financer ses insuffisances. Compte tenu de la part de l'Etat en tant qu'une propriétaire de l'entreprise publique marocaine, cette dernière est confrontée par deux situations : l'intervention de l'Etat à la fois comme actionnaire et d'autre fois comme propriétaire, cela signifie que l'Etat joue double rôles : Etat actionnaire et Etat tutelle.
Face à cette situation, l'entreprise publique marocaine est largement confrontée aux trois Virus TWF (Taylor, Weber, Fayol), la contamination de ce virus se voit de manière évidente à travers des contrôles excessifs, ce qui laisse le contrôle interne dans l'obscurité, ainsi sans négliger le problème de découplage entre les stratégies sectorielles et les objectifs internes de l'organisation. Cette manière de gérer l'action publique ne conduit qu'aux dysfonctionnements baissant la profitabilité de l'entreprise publique.
Compte tenu de ses dysfonctionnements, il est l'heure pour s'affronter les lacunes, elle faut que l'entreprise publique marocaine dispose des outils de mesure et de pilotage de la performance à la fois économique, sociale et environnementale. Alors pour remédier cette situation, et tenant compte la mission de l'entreprise publique à la fois économique (efficacité, efficience, qualité), sociale (amélioration des conditions de travail, transparence, l'intérêt général…) et environnementale (générations futurs, climat écologique…) ; le but ici ne se traduit pas par un pilotage de chaque performance de manière isoler d'autre, mais d'essayer de la coupler sous une seule format, dans ce cas le contrôle de gestion socio-économique durable répond à ses exigences.
L'objectif de ce présent papier est de passer en revue de littérature l'un des problèmes des entreprises publiques la modernisation managériale à l'ère des nouvelles exigences de management publique, nous avons identifié premièrement la question de modernisation, s'agit-il de quoi précisément ?
À partir des études antérieures traitant la question de la modernisation managériale, nous avons pu relever un constat ultime, la modernisation stipule qu'une organisation publique est qualifiée moderne lorsqu'elle est mis en rupture avec la gestion traditionnelle qui produit que des effets pervers. On fait des appels aux

nouveaux doctrines tel que le New Public Management pour accompagner cette volonté de changement, ce courant du NMP apporte des nouveaux paradigmes de gestion basant sur la performance, la transparence, la reddition des comptes ainsi favorisant une gestion basée sur l'atteindre des résultats, au lieu d'une gestion axée sur les moyens.

Par la suite, nous avons constaté, qu'une des exigences de modernisation des entreprises publiques est celle d'améliorer le fonctionnement interne du l'organisme, en mettant le capital humain au centre des réflexions managériales.

Face aux nouveaux réflexions et compte tenu la complexité et le dynamique de ce contexte, les entreprises publiques demeurent opèrent dans des situations où la conduite et la réussite de ce processus de changement n'est pas évidente, surtout avec l'introduction des nouveaux instruments de gestion. Alors face à ce constat, la confrontation entre ces différentes rationalités entre les multiples acteurs impliquent des situations complexes qui doivent être prend en considération par les outils de management public, et puisque notre recherche cible le contrôle de gestion en tant qu'un outil parmi les autres outils de management public, ce dernier doit intégrer les nouvelles rationalités et potentialité de gestion pour favoriser leur appropriation par les acteurs.

Suit aux nouvelles exigences, le contrôle de gestion socio-économique est apparaître pour analyser ces situations et par la suite proposer des améliorations continues impacte favorablement la situation managériale et comportementale de gestionnaire et les parties prenantes, ainsi permet de modifier la structure même de l'établissement.

D'un point de vue théorique ce présent article est inscrit en premier lieu dans le prolongement des travaux de Savall et Zardet concernant la théorie socio-économique. Nous aurons estimé que l'étude des coûts et performances cachées dans le domaine de la gestion publique en particulier au sein des entreprises publiques implique d'une part de ne pas concentrer uniquement l'attention des agents sur les performances économique (tel qu'il est abordé par LOLF), mais il doit être explicité à la lumière d'indicateur non financières (social et environnementale)

Du point de vue managérial et plus pratique, avec les évolutions organisationnels et environnementaux, l'avantage réside dans l'intégration d'indicateurs non seulement quantitatifs mais aussi qualitatifs, en parle ici sur la performance globale. A travers de futures recherches sur le terrain, nous estimerons que le modèle de contrôle de gestion socio-économique va contribuer à la modernisation managériale des entreprises publiques à travers la réduction des dysfonctionnements et de transformer les coûts cachés en performance globale et durable.

Notre contribution s'inscrite dans cette optique : la modernisation managériale des entreprises publiques, bien entendu, qui dite une entreprise publique moderne est celle qui réalisée un niveau de performance globale, cette performance est atteinte grâce à l'intégration des outils de contrôle de gestion socio-économique dans sa structure, sa culture et sa stratégie.

Cette question de rôle de contrôle de gestion socio-économique et sa relation avec la modernisation managériale des entreprises publiques n'ont été pas traitées auparavant, ce qui fait l'objet de nos futures contributions scientifiques.

Bibliographie

Alain Burlaud. (1978).Le contrôle de gestion dans les services publics.. Revue Française de Comptabilité, Ed. comptables-Malesherbes, 1978, pp.424-444. ffhalshs-01392847f

Alain Burlaud, Stéphanie Chatelain-Ponroy. (2015).Le contrôle de gestion dans les organisations publiques : une gageure ?. Economie et Management, 2015, pp.19-23. (halshs-01101487)

Alcouffe, S., Rivière, A., Villesèque-Dubus, F. (2013). Contrôle de gestion sur mesure: Industrie. Grande distribution. Banque. Secteur public. Culture. Paris: Dunod.

Al Maliya.(2008). Modernisation de l'administration et réforme de l'Etat : des concepteurs et techniciens de la réforme au Maroc et en France s'expriment. Revue trimestrielle du ministère de l'économie et des finances

Al Maliya.(2017). La modernisation au cœur de l'action du MEF. Revue trimestrielle du ministère de l'économie et des finances

Al Maliya.(2019). Loi organique relative à loi de finances : levier de modernisation de la gestion publique. Revue trimestrielle du ministère de l'économie et des finances
Aurelia Heurteux. (2019).Le développement durable dans les métropoles françaises : entre pilotage et hypocrisie organisationnelle. Gestion et management. Université Côte d'Azur, 2019. Français. (NNT : 2019AZUR0034). (tel-02444122)
Bal, M., El Bettioui, R., & Jaouhari, L. (2021). Le contrôle de gestion et l'évaluation des politiques publiques. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 2(5), 241-257. https://doi.org/10.5281/zenodo.5516226
Bartoli, Annie, et al. (2011). Vers un management public éthique et performant. Revue française d'administration publique, vol. 140, no. 4, 2011, pp. 629-639
Bel hamar, M. Guelzin,S. (2020). la performance financière du secteur public marocain : analyse critique des instruments de suivi et d'évaluation. Actes de la deuxième conférence internationale sur la francophonie économique
Benyahlou Zohra.(2017). Réformes et modernisation des services publics, exemple : programme modernisation français de transformation de l'administration Action publique 2022. Revue algérienne des finances publiques
BENCHEIKH, E. A. ., & BOUTACHKOURT, . F. Z. (2021). Contrôle de gestion et performance dans les organisations publiques : Une Revue de littérature. Revue Du contrôle, De La Comptabilité Et De l'audit , 5(3)
Braibant, G. (2002). Le passé et l'avenir de l'administration publique. Revue française d'administration publique, no<(sup>102), 213-221. https://doi.org/10.3917/rfap.102.0213
Chauvey Jean-Noël. (2006).L'intérêt du Balanced Scorecard dans l'évolution des modes de contrôle et d'évaluation des Départements français. In: Politiques et management public, vol. 24, n° 2, 2006. pp. 69-90. DOI : https://doi.org/10.3406/pomap.2006.2320
Christophe Dondeyne. . (2014) . La légitimité du contrôleur de gestion dans le secteur public : le cas d'une organisation publique professionnelle, le CEA.Gestion et management. Université Montpellier II. Français. (tel-01313296)
Cotesta, V. (2011). La théorie de la modernité de Max Weber et la voie chinoise à la modernisation. Società mutamento politica
Denys Lamarzelle. (2014).Management public et modernisation des services publics. EUROPA
Dehbi, Sara., Angade, Khadija.(2017). Contrôle Et Analyse Des Coûts-Performances Cachés Liés Aux Dysfonctionnements Au Sein Des Hôpitaux. Cas: Hôpital Régional Marocain
Douma, F., Eggrickx, A. & Bollecker, M. (2019). Vers un contrôle de gestion « médiateur » du changement : le cas d'un hôpital marocain. Management & Avenir, 112, 59-80. https://doi.org/10.3917/mav.112.0059
Dreveton, B. (2008). Le rôle des représentations sociales au cours du processus de construction d'un outil de contrôle de gestion. Comptabilité Contrôle Audit, 14, 125-153. https://doi.org/10.3917/cca.142.0125
Dreveton, B. (2017). Les outils du contrôle de gestion : des vecteurs de valeurs pour l'organisation publique ?. Comptabilité Contrôle Audit, 23, 9-28. https://doi.org/10.3917/cca.233.0009
FOUZI, L. (2020). L' instrument de gestion au service de la performance publique : quel apport des indicateurs adoptés dans le cadre de la LOLF au Maroc ?. Revue Du contrôle, De La Comptabilité Et De l'audit , 4(3)
Fninou Bouchra. (2014). New Public Management et usage des outils de contrôle de gestion dans l'administration de l'éducation de Dubaï. La Revue Gestion et Organisation, 6, 57-66.
Gibert Patrick, Andrault Marianne. (1984).Contrôler la gestion ou évaluer les politiques ?. In: Politiques et management public, vol. 2, n° 2, 1984. pp. 123-133
Georges Monard.(2008). Projets d'amélioration BPR : instrument de la modernisation de l'administration fédérale/ Belgique. Service public fédéral : personnel et organisation
Gérard Naulleau (2003). La mise en œuvre du contrôle de gestion dans les organisations publiques : les facteurs de réussite . Politiques et Management Public, ID : 10.3406/pomap.2003.2818
Guillemot, Danièle, et Gilles Jeannot. (2013). Modernisation et bureaucratie, l'administration d'État à l'aune du privé , Revue française de sociologie, vol. 54, no. 1, 2013, pp. 83-110.

Guillemot, D. & Jeannot, G. (2013). Modernisation et bureaucratie, l'administration d'État à l'aune du privé. Revue française de sociologie, 54, 83-110. https://doi.org/10.3917/rfs.541.0083
Guillaume Fernandez. (2015). Mesure et lisibilité de la performance globale et durable : modélisation d'un tableau de bord intégrateur , Theses.fr, ID : 10670/1.6x95tt
Hayat Ben Said.(2000). Gestion du changement dans l'administration publique en vue de sa modernisation.Mémoire Université de MONTREAL
YOUSSEF, J., AGOUZOUL, I., & HAIROUT, W. (2020). CONTROLE DE GESTION PUBLIC : FONDEMENTS ET SPECIFICITES. Revue Du contrôle, De La Comptabilité Et De l'audit , 2(4)
Horvath, I. & Chabrillat, J. (2015). Une LOLF socio-économique : appropriation de critères d'évaluation et élaboration d'outils de gestion dans les entreprises de spectacle vivant. Gestion et management public, 3(3), 73-92. https://doi.org/10.3917/gmp.033.0073
Kissi Fadia.(2018). La modernisation de la gestion budgétaire au Maroc. Revue Des économies nord Africaines. Vol 14 / N ° (19) 2018, P 23-38
Julien Lacabanne.(2014). La Modernisation de l'Action Publique (MAP) constitue-t-elle une rupture ou une continuité avec la Révision Générale des Politiques Publiques (RGPP) ?. Faire-son-droit
Kamar Damaj.(2013). La transformation des organisations publiques au Liban et son impact sur leurs performances, en lien avec la satisfaction des usagers.. Gestion et management. Conservatoire national des arts et metiers - CNAM, 2013. Français. (NNT : 2013CNAM0874). (tel-00880326)
Lamrani, E. (2013). Du contrôle de gestion à l'évaluation des politiques publiques: le cas de la direction de la culture dans une mairie. La Revue des Sciences de Gestion, 263-264, 27-35. https://doi.org/10.3917/rsg.263.0027
Lavigne laurent. (2017). Le rôle du contrôleur de gestion territorial : proposition d'une typologie et identification de déterminants organisationnels à partir d'une étude empirique de la fonction contrôle de gestion dans les grandes intercommunalités.
Laurent Cappelletti, Nicolas Dufour. (2014).Le contrôle de gestion socio-économique des services financiers : cas d'une recherche-action appliquée au courtage d'assurance. Recherches en sciences de gestion, ISEOR, 2014, pp.195-215. (10.3917/resg.100.0195). (hal-02100220)
Laurent Cappelletti. (2006).Le contrôle de gestion socio-économique de la performance : enjeux, conception et implantation. Revue Finance contrôle stratégie.
Laurent Cappelletti. (2010).Vers une approche socio-économique de mesure du capital humain ?. Capital immatériel : état des lieux et perspectives, Jun 2010, Montpellier, France. Pas de pagination (Actes sur CD-ROM). ffhalshs-00526426
Laurent Cappelletti. (2010).LA RECHERCHE-INTERVENTION : QUELS USAGES EN CONTROLE DE GESTION ?. Crises et nouvelles problématiques de la Valeur, May 2010, Nice, France. pp.CD-ROM. ffhal-00481090f
Laurent Cappelletti & Pascal Levieux. (2010). "Le contrôle de gestion socio-économique : convertir les coûts cachés en performance durable," Post-Print hal-02103843, HAL.
Laurent Cappelletti, Djamel Khouatra, Emmanuel Beck. (2007).L'IMPLANTATION D'UN SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION AU SEIN D'ENTREPRISES LIBERALES : CAS DES OFFICES DE NOTAIRES. «COMPTABILITE ET ENVIRONNEMENT », May 2007, France. pp.CD-Rom. (halshs-00543250)
Cappelletti, L. & Voyant, O. (2018). Quarante ans après son invention : la méthode des coûts cachés. ACCRA, 2, 71-91. https://doi.org/10.3917/accra.002.0071
LEROY Marc.(2008). « La modernisation de la bureaucratie fiscale», Gestion et Management Publics, vol.6, Novembre 2008.
ODC .(2002). Moderniser les administrations publiques. observatoire N°399
Macheivelli Fabianne.(2012). Modernisation de l'Etat. Le dictionnaire encyclopédie de l'administration publique
Marie Alauzen.(2019). Plis et replis de l'État plateforme. Enquête sur la modernisation des services publics en France. Sociologie. Université Paris sciences et lettres. Français. (NNT : 2019PSLEM037). (tel-02418677)

MOUFDI, N., & EL BOURAKADI , F. Z. (2020). L' utilité du contrôle de gestion socio-économique dans le pilotage de la performance globale des organisations publiques. Revue Du contrôle, De La Comptabilité Et De l'audit , 4(2)
Naro, G. (1998). La dimension humaine du contrôle de gestion : la recherche anglo-saxonne sur les aspects comportementaux de la gestion budgétaire. Comptabilité Contrôle Audit, 4, 45-69. https://doi.org/10.3917/cca.042.0045
Mazouz, B., Rousseau, A. & Hudon, P. (2016). Introduction : La gestion stratégique des administrations publiques. Une approche de la stratégie par les résultats de la gestion publique. Revue Internationale des Sciences Administratives, 82, 439-445. https://doi.org/10.3917/risa.823.0439
Mjidila, B., El Wazani, Y., & Souaf, M. (2017). Contrôle de Gestion et Performance dans les Organisations Publiques Marocaines: Quelles Spécificités?. European Scientific Journal, ESJ, 13(19), 231. https://doi.org/10.19044/esj.2017.v13n19p231
Mohamed Hammouni. (2008). L'introduction du contrôle de gestion dans le secteur public, levier de sa modernisation. Cas d'une institution a vocation judiciaire. Mémoire en vue de l'obtention du diplôme du Cycle Supérieur de Gestion
OUCHNI , A., & MARKAOUI , K. (2022). Le mode de controˆ le de l'entreprise publique: un outil de performance ou un handicap a la realisation des objectifs socio- economiques?. Revue Du contrôle, De La Comptabilité Et De l'audit , 5(4)
Valérie Boussard et al.(2015). La permanence dans le changement ?: Les usages renouvelés de la « modernisation » des entreprises publiques , Hyper Article en Ligne - Sciences de l'Homme et de la Société, ID : 10.3917/soco.097.0005
Sandrine Kopel.(1999). La modernisation des services municipaux : étude de cas sur le rôle des tableaux de bord de service d'une grande ville. 20ÈME CONGRES DE L'AFC, May 1999, France. pp.CD-Rom. ffhalshs-00587809f
Serge Arnaud.(2004). La modernisation de la gestion public. Revue la jeune et la rouge
Sylvere Angot. (2020). La "modernisation de l'Etat", indifférente à l'expertise des services en territoires : la réforme de l'Administration Territoriale de l'Etat dans les domaines de la Cohésion sociale et du Développement durable (2009-2015). Sociologie. Université Paris-Est; Pollet, 2020. Français. (NNT : 2020PESC2004). (tel-02877768)
Stéphanie Chatelain-Ponroy. (2009).Le recours à la métaphore : une voie de compréhension du contrôle de gestion dans les organisations non marchandes ?. Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, May 2009, Strasbourg, France. ffhalshs-00393062
Stéphanie Chatelain-Ponroy. (2008).Le contrôle de gestion dans des bureaucraties professionnelles non lucratives. Une proposition de modélisation. Gestion et management. Université Paris Dauphine - Paris IX, 2008. (tel-00432195)
Stéphanie Chatelain-Ponroy, Samuel Sponem. (2011).Le contrôle de gestion comme savoir légitime. Étude sur la fabrique d'un mythe rationnel. Comptabilité, contrôle et société. Mélanges en l'honneur du Professeur Alain Burlaud, Foucher, pp.191-202, 2011. ffhalshs-00677927f
Sylvie Trosa. (2010). « L'administration est-elle un acteur de la modernisation ? », Pyramides, 19 | 2010, 29-52.
Tanguy François . (2019). Du « décret GBCP » à Action publique 2022 : cinq ans de modernisation de la gestion budgétaire et comptable. Gestion & Finances Publiques, 2, 64-79. https://doi.org/10.3166/gfp.2019.00033
Weller, J.M. (1998). La modernisation des services publics par l'usager : une revue de la littérature (1986-1996). Sociologie Du Travail, 40, 365-392.
Yvon Pesqueux. (2010).Le « nouveau management public » (ou New Public Management). 2006. (hal-00510878)

La position de la communication et du coaching dans la performance des systèmes de management : cas des entrepreneurs de la région Tanger-Tétouan-Al-Hoceima

Par :

EL BYERE Soumia, Doctorante à l'E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi
E-mail : soumia.elbyere@gmail.com

Pr. M'BARKI Mohamed Amine, E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi
E-mail : mbarkima@uae.ac.ma

Introduction

2020 et 2021 étaient deux années spéciales et exceptionnelles pour notre projet de recherche, nous avons fixé pour l'objectif de finaliser ce projet en trois ans. Nous avons tracé notre plan d'action annuel, ainsi de faire le suivi avec des plans d'action mensuels et trimestriels. Notre engagement dans cette thèse riche nous dispose d'être impliqué à la réalisation des objectifs prédéfinis relatifs aux quatre principaux axes à savoir :

- La Production scientifique
- La Participation aux activités scientifiques
- Le Financement du projet et partenariats
- La Contribution pédagogique

Grâce à l'accompagnement constant de notre directeur de thèse nous avons pu atteindre un taux de réalisation assez bien qui est défini au fur et à mesure dans nos séances de l'état d'avancement et qui se présente dans notre tableau de bord annuel.
Dans ce sens et afin d'encadrer notre situation actuelle et tracer le chemin à venir, nous réalisons ce rapport pour présenter notre état d'avancement dans la réalisation de notre thèse et les principales réalisations de l'année 2020 et 2021 selon chaque axe. Ainsi nous comptons proposer notre plan d'action 2022 ambitieux qui contient des objectifs SMART pour l'étape suivante de notre projet ainsi les actions correctives pour récupérer les retards vécus et éliminer les écarts de la deuxième année 2021.

I. Contexte et originalité de sujet de recherche

Le terme performance désigne le degré d'accomplissement d'objectifs préalablement établis par le comité de pilotage de la structure. La performance reflète la capacité de l'entreprise à construire de la valeur à court, moyen et long terme, en se basant sur l'analyse de résultats passés. L'organisme ISO défini la performance comme un résultat mesurable. Ce résultat mesurable peut porter sur des éléments quantitatifs ou qualitatifs, tout en restant basé sur des mesures. Une mesure ne représente pas obligatoirement un chiffre, se peut être une échelle, des pourcentages, des logos, sigles, … . La performance d'une organisation ne se résume pas à sa performance financière. De nombreuses théories ont été développées au fil des années pour tenter de mieux appréhender et mesurer la performance des entreprises, grâce à des systèmes de mesure spécifiques. La plupart des entreprises ont pris conscience la nécessité de choisir un système de mesure de la performance qui convient leur système de management mis en place. Afin de définir que les systèmes de management (SMQ, S&ST ou/et SME) mises en place sont performants il est indispensable de déterminer les indicateurs pertinents pour mesurer la performance de chaque système. Or la communication comme exigence pour les trois normes Iso 9001, Iso 45001 et Iso 1400, est parmi les facteurs clés de la réussite des démarches menées.

La communication interne comme la communication externe vise à satisfaire les besoins des parties prenantes, si la communication externe a pour finalité l'image de l'entreprise et la vente de ses produits, la communication interne ne prend son sens qu'en étroite relation avec le management de l'entreprise. Elle repose sur l'identité de l'entreprise et elle à un impact indirect sur les résultats d'une entreprise par le biais des attitudes et comportements des salariés. En effet dans une entreprise, tout est média : l'environnement, les hommes et leurs comportements. D'où vient l'importance de la communication visuelle que ce soit au niveau interne ou externe, le support visuel doit disposer certain critères requis pour permettre aux « clients externe » de reconnaître l'entreprise et ses activités dès le premier coup d'œil et faciliter pour « les clients internes » la réalisation d'amélioration quotidienne et d'offrir en permanence les différents messages et indicateurs nécessaires à l'accomplissement des différentes missions.

Cependant, réussir la conduite au changement nécessite l'accompagnement d'un coach professionnel qui doit être particulièrement adapté aux défis concernant le management, l'organisation, le relationnel, la communication…. Le coaching est une technique d'accompagnement de plus en plus utilisée dans le monde, il devient un véritable phénomène de mode, à en juger par la multiplication depuis quelques années au Maroc. Le coaching permet aux entreprises à être plus performantes dans leurs stratégies de communication (interne et externe) d'une part et de faire des progrès dans divers domaines tel que l'amélioration du leadership, la mise en place d'un système de management et l'accompagnement de l'entrepreneur d'autre part.

Pour ce fait nous consacrons notre étude sur la position de la communication et du coaching sur la performance des systèmes de managements en focalisant notre champ d'applications sur le cas des entrepreneurs de la région Tanger-Tétouan-Al-Hoceima.

Dans notre thématique nous cherchons à combiner trois domaines qu'ils apparaissent différents alors qu'ils sont fortement liées et tendent vers un objectif commun, l'étude et l'analyse de cette relation sera l'objet de notre projet de recherche. L'originalité de notre thématique réside donc dans l'étude multidimensionnelle d'un phénomène de mode et tendance à savoir le coaching des organisations, en liaison avec l'importance de la communication interne et leurs positions sur la performance du Système de Management Qualité (SMQ).

II. Cadre théorique et méthodologie de recherche

1. Revue de littérature

Une soixantaine d'articles académiques ont été passé en revue durant ces deux années en plus de six thèses et ouvrages traitants des sujets relatifs aux mots clés de notre projet de recherche. L'outil utilisé pour la gestion bibliographique est ZOTERO.

Au regard de notre revue de littérature, le changement, qu'il soit individuel ou collectif, apparaît comme la matière première du coaching (Taylor et al., 2019). Toutefois, Malgré la croissance du domaine du coaching dans un sens pratique, il y a un manque considérable des recherches empiriques critiques particulièrement dans le domaine de l'efficacité du coaching. D'autre part, la norme qui apparaît comme un dispositif d'apprentissage et d'innovation (e.g. Haudeville et Wolff 2004), permet de faire évoluer l'entreprise vers un nouveau mode d'organisation, il s'agit d'une forme d'innovation organisationnelle.

Cependant, les travaux empiriques s'intéressant directement à la relation Coaching-SMQ restent encore peu nombreux et orientés souvent vers une mesure observable de l'intervention du coach et de sa performance (Grover et Furnham, 2016).

D'autre part, la prise de conscience récente que la communication interne n'est plus un état naturel et spontané mais un levier de management qui influence les performances de l'organisation, conduit très logiquement à intégrer la communication interne dans le management de l'organisation. Malgré la croissance de l'intérêt à la communication interne dans un sens pratique, il y a un manque considérable des recherches empiriques critiques particulièrement dans le cadre de la position « réelle » de la communication interne dans Le système de management qualité.

A cet égard, nous tentons à approfondir nos recherches et à élargir notre revue de littérature pour enrichir la production scientifique au sens général et satisfaire notre intérêt à ce sujet traité qualitativement d'une manière négligeable dans le contexte marocain.

Ci-dessous un tableau représentants les principales références revues en 2020 et 2021 :

Auteur	Titre
Nathalie Tessier (2021)	Le Partenariat Entre Les Entreprises Classiques Et Les Entreprises De L'économie Sociale Et Solidaire : Générateur De Soft Skills ?
Éveline Bouillon, Corina Paraschiv (2020)	Le Coaching, Un Vecteur De Changement Au Sein Des Organisations ?
Daniel Chernet (2014)	Coaching Et Développement Des Organisations
Pauline Fatien (2008)	Des Ambiguïtés Des Mots/Maux Du Coaching
Nadine Pelvillain (2014)	Devenir Coach, Praticien De L'accompagnement Professionnel Personnalisé
Philippe Vernazobres (2012)	Évolution Du Conseil En Management : D'une Expertise De Contenu Vers Une Expertise De Processus
Frédéric El (2012)	Intelligence Economique Et Communication Interne : Un Trait D'union Info-Communicationnel Au Sein De L'organisation
Pauline FATIEN (2009)	Intérêt Organisationnel Du Coaching Individuel
Luc Tessier, Maarouf Ramadan (2020)	Sélectionner, Contrôler Et Accompagner : Le Credo Du Business Angel Pour Réduire Le Risque De L'entreprise
BEN-DAOUD Mohamed (2016)	Réussir votre projet de recherche: méthodologie, motivation et guide pratique
Scarlett Salman (2017)	Le Travail Et Les Carrières Des Cadres Au Prisme Du Coaching En Entreprise Vers Une Pacification Des Rapports Sociaux De Travail ?
Regula Julia Leemann, Sandra Da Rin Et Christian Imdorf (2016)	Les Réseaux D'entreprises Formatrices : Une Nouvelle Forme D'apprentissage En Suisse
Serge Ginger (2004)	Place De La Psychothérapie Dans La Société D'aujourd'hui
Thomas Heller (2017)	Prescrire Et Engager. Théorie De L'engagement, Rationalité Managériale Et Enjeux De La Communication
Frédéric Ely Et Marielle Metge (2016)	Souffrance Au Travail Et Incommunication Interne : Quand L'orchestre Devient Dissonant
Geneviève Guilhaume (2010)	Une Approche Communicationnelle Du Coaching
Frédéric Ely (2015)	Utopie De La Communication Interne : Vers Une « Maïeutique Managériale De La Confiance » Dans L'organisation Vertueuse
PAUTASSO Marco (2014)	Dix règles simples pour rédiger une revue de littérature
Université d'Ottawa-Département de communication (2014-2015)	Guide de rédaction de la proposition, de la thèse et du mémoire
AUDET Josée et al. (2004)	Les facteurs de succès d'une intervention de coaching auprès d'entrepreneurs : une étude exploratoire : 7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME
CHAVEL Thierry (2006)	Le Coach De Dirigeant, Apogée et Dépassement du Développement du Leadership en Entreprise (Thèse)

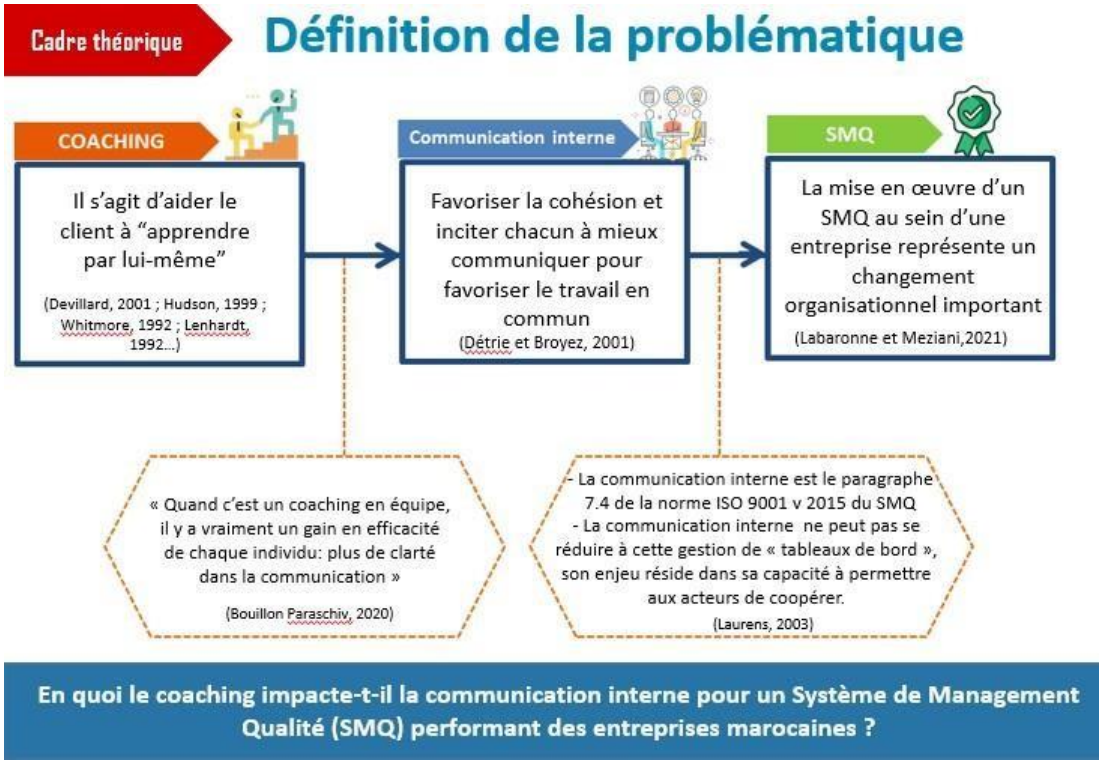
CORBEIL Alexandra (2011)	L'influence de l'efficacité d'un coaching de formation sur le sentiment d'efficacité personnelle des gestionnaires
DHIAF Mohamed Mahjoub (2007)	Proposition d'un modèle de mesure de l'impact du total quality management sur la performance globale : cas des entreprises tunisiennes de textile-habillement (Thèse)
DUJARDIN Pierre-Philippe (2011)	Conduite de changement pour préparer l'avenir
Hilary B Armstrong ; et al (2007)	Executive Coaching Effectiveness: a pathway to self-efficacy
LAMBERT Gilles et OUEDRAOGO Noufou (2006)	L'apprentissage Organisationnel et son Impact sur La Performance Des Processus
LECOMTE Jacques (2004)	Les Applications du Sentiment d'Efficacité Personnelle
Lisa, A. (2004)	Building successful leadership coaching relationships Examining impact of matching criteria in a leadership coaching program. Journal of Management Development.
Hilary B Armstrong ; et al (2007)	Executive Coaching Effectiveness: a pathway to self-efficacy
MACLEAN Joanne et al. (1995)	Dimensions of Coaching Performance: Development of a Scale. Journal of Sport Management
NOUIGA Mohammed. (2003)	La Conduite Du Changement Par La Qualité Dans Un Contexte Socioculturel : Essai De Modélisation Systémique Et Application A L'entreprise Marocaine. (These)
PERSSON Sybille et RAPPIN Baptiste (2015)	Les Dissidences Du Coaching Et Leur Éclairage Pour La GRH
RBILI Sara et M'BARKI Mohammed amine (2018)	Contribution A L'analyse De L'interface Stratégie-Démarche Qualité Des Entreprises Marocaines Certifiées ISO 9001.
MACLEAN Joanne et al. (1995)	Dimensions of Coaching Performance: Development of a Scale. Journal of Sport Management

À l'issue des fiches de lectures réalisées nous avons élaboré un tableau comparatif qui contient les trois principales approches de notre sujet ainsi de proposer notre problématique et la méthodologie que nous optons à adopter.

2. Problématique proposée

Notre projet de recherche a pour objet de traiter la problématique suivante :

- En quoi le coaching impacte-t-il la communication interne pour un Système de Management Qualité (SMQ) performant des entreprises marocaines ?



3. Questions de recherche

Nous proposons les questions de recherche suivantes :

- **Q 1:** Comment le concept de coaching est-t-il appréhendé par les entreprises marocaines ?
- **Q 2:** Comment le coaching influence-t-il la communication interne dans les entreprises marocaines?
- **Q 3:** Quelle est la position de la communication interne dans le SMQ des entreprises marocaines?
- **Q 4:** Quel est le rôle de la communication interne dans la performance du SMQ des entreprises marocaines?

4. Objectifs de recherche

Notre projet de recherche a pour objectif :

- Développer un modèle conceptuel qui permettra l'intégration de la culture du coaching et de la communication interne dans le pilotage du système de management de la qualité (SMQ)
- Etablir un guide pratique des outils et des méthodes du coaching et de la communication interne pour les entreprises afin d'améliorer la performance de leur SMQ
- Proposer des indicateurs qui consistent à mesurer l'impact du coaching et de la communication interne sur la performance du SMQ des entreprises marocaines

5. Méthodologie de recherche

A l'issue de nos réunions d'encadrement avec notre directeur de thèse et grâce à ses orientations nous avons changé notre méthodologie choisie durant notre première année ainsi que le domaine d'application. Nous tentons à mener une étude qualitative à l'aide des entretiens semi-directifs vu que notre objectif et de comprendre et expliquer ce phénomène et non pas mesurer l'impact. A cet égard nous sommes toujours dans la phase de choix de positionnement épistémologique, sachant que nous tendons vers l'interprétativisme, ci-dessous un tableau qui détermine les objectifs et limites de notre méthodologie :

Quoi?	Domaine d'application	Objectifs/Avantage	Limites
Etude qualitative à l'aide des entretiens semi-directifs	**Secteur d'industrie automobile ou aéronautique**	■ permet d'analyser et comprendre des phénomènes, des comportements de groupe, des faits ou des sujets. ■ L'objectif n'est pas d'obtenir une quantité importante de données, mais d'obtenir des données de fond de qualité.	Critique envers la méthode concerne la généralisation scientifique des résultats.

III. Plan d'action 2022

Les innovations d'exploitation et d'exploration dans les PME : Une revue de littérature

Par :

OUNINISS Mohammed, Doctorant à la F.S.J.E.S.T., Université Abdelmalek Essaadi
E-mail : ouniniss5@gmail.com.

Pr BERRAD Jamal, F.S.J.E.S.T., Université Abdelmalek Essaadi
E-mail : jberrad@uae.ac.ma

Résumé : L'ambidextrie est la capacité d'une organisation à maitriser à la fois les activités d'exploitation et d'exploration. Depuis son apparition dans les travaux de Duncan (1976) et ceux de March (1991), l'ambidextrie a suscité un débat intense dans les cercles des sciences de l'organisation et du management stratégique et, particulièrement, autour des problématiques de l'innovation. Abordant le dilemme productivité-innovation et la tension entre la logique d'exploration et la logique d'exploitation (Tushman et O'Reilly, 1996; Motte et Brion, 2008; Saibi, 2016; March, 1991) ce débat se base sur différents fondements théoriques, et se situe dans différents contextes, dont celui des PME. En effet, les PME, avec des ressources limitées et un mode d'organisation propre à leur taille, sont confrontées à l'impératif de mener des activités innovantes, et doivent faire face aux mêmes défis que les grandes entreprises. Ainsi, pour elles, la poursuite simultanée de l'exploitation de l'existant et de l'exploration de nouvelles opportunités devient un enjeu majeur afin d'assurer la survie sur le long terme.

Le but de cet article est d'examiner de manière critique la littérature sur l'ambidextrie dans le contexte des petites et moyennes entreprises en mettant l'accent sur le rôle du dirigeant. L'article regroupe également les critères avancés dans la littérature qui servent à structurer les fondements théoriques et les principaux domaines d'applications du concept de l'ambidextrie organisationnelle.

La dernière partie de cette revue de littérature est consacrée à identifier et à discuter les principaux thèmes émergents relatifs aux facilitateurs de l'ambidextrie au sein des PME et aux défis auxquels ces entreprises doivent faire face pour combiner des innovations d'exploration et d'exploitation.

Mots-clés : Ambidextrie organisationnelle ; PME ; capacités dynamiques ; revue de littérature.

Introduction

L'innovation est considérée comme un facteur clé de la compétitivité des entreprises. Or, l'innovation managériale implique de considérer diverses tensions, telles que celles entre l'émancipation et la programmation, la compétition et la coopération et l'appropriation et la mobilisation (Préfontaine, 2014) ainsi qu'entre l'exploitation et l'exploration (March, 1991; Gupta, Smith, et Shalley, 2006; Motte et Brion, 2008). En fait, l'entreprise est confrontée à un dilemme : innover par de simples améliorations et ajustements afin de fournir des offres renouvelées sans modifier ses compétences, ou innover en créant des changements et en suscitant de nouvelles compétences. Par conséquent, les entreprises doivent faire des choix explicites et implicites entre les deux activités. La nécessité de gérer cette tension a conduit au concept d'ambidextrie, vu comme un équilibre entre l'exploration et l'exploitation (March 1991).

Cependant, établir un équilibre entre l'exploitation et l'exploration est particulièrement complexe, car les rendements des deux activités ne sont pas seulement liés à leurs valeurs attendues, mais aussi à leur variabilité, leurs délais et leur répartition à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation.

À l'instar des grandes entreprises, les PME, disposant de moyens et de modes d'organisation propres à leur taille, doivent faire face aux mêmes défis et aux mêmes exigences imposées par l'environnement (maintenir la compétitivité, répondre aux attentes des clients existants, rechercher de nouvelles opportunités, etc.). Ceci

nécessite la poursuite simultanée de l'exploitation des activités existantes et l'exploration de nouvelles opportunités pour assurer sa survie à long terme (Lubatkin et al., 2006; O'Reilly et Tushman, 2011; Schreuders et Legesse, 2012).

La recherche relative à l'ambidextrie est particulièrement importante pour les PME, d'autant plus que la littérature aborde rarement l'ambidextrie dans le contexte des PME, qui ont souvent des capacités humaines, financières et organisationnelles plus limitées.

En effet, la plupart des travaux sur l'ambidextrie organisationnelle se sont concentrés sur les grandes entreprises (Saibi, 2016). Il paraît donc utile de s'interroger sur les déterminants organisationnels et managériaux pour la mise en place d'une organisation ambidextre dans le contexte de la PME. L'objectif assigné à notre recherche consiste à décrire et à comprendre le phénomène d'ambidextrie organisationnelle dans le contexte de la PME qui soulève des questionnements quant aux facteurs organisationnels qui habilitent ces structures, en dépit de leur petitesse, à être innovantes et à mener, simultanément les activités d'exploration et d'exploitation. Plus spécifiquement, ce projet répond aux questions suivantes : quelles sont les spécificités de la PME dans la conciliation de la double exigence des innovations d'exploitation et d'exploration ? Quelles formes d'ambidextrie organisationnelle sont les plus adaptées au contexte de la PME ? Quels sont les facteurs organisationnels facilitateurs et les capacités qui influencent l'ambidextrie dans la PME ? Et quel est le rôle des dirigeants de la PME comme facilitateurs de l'ambidextrie ?

Ainsi, à travers ce travail, nous espérons répondre à ces interrogations et contribuer à une meilleure compréhension de la mise en place de l'ambidextrie dans le contexte de la PME. Pour ce faire, nous allons dans un premier temps définir les principaux concepts mobilisés : les notions de l'exploration et de l'exploitation, la notion d'ambidextrie organisationnelle et exposer sa typologie. Nous présenterons ensuite les caractéristiques et les spécificités des PME comme terrain favorable à l'innovation et à l'ambidextrie. Enfin, nous présenterons les capacités qui favorisent la conciliation des innovations d'exploitation et d'exploration au sein de la PME.

1. L'ambidextrie organisationnelle : Le cadre théorique

1.1. L'ambidextrie organisationnelle

Le concept d'ambidextrie apparaît pour la première fois dans l'article de Duncan (1976), alors que l'hypothèse de l'ambidextrie organisationnelle a été initiée par March (1991) et Tushman et O'Reilly (1996) afin de décrire la capacité de l'organisation à mener deux activités en parallèle. La notion de l'ambidextrie correspond au dosage entre les activités d'exploration et d'exploitation qui accorde aux entreprises l'avantage d'être compétitives aussi bien sur le court que sur le long terme (Rosing et Zacher, 2017). Il existe différentes façons de considérer la nature de l'ambidextrie dans la littérature où l'ambidextrie est tantôt considérée comme une situation / un état d'équilibre, un mode d'organisation ou une capacité.

Comme situation ou état d'équilibre, l'ambidextrie peut être définie comme le maintien d'un équilibre entre exploitation et exploration, où l'exploration peut être expliquée en termes de comportement caractérisé par la recherche, la découverte, l'expérimentation, la flexibilité, la variation, la prise de risque, l'innovation et l'exploitation en termes d'amélioration, d'implémentation, d'efficacité, de production et de sélection (Kamaşak et Bulutlar, 2010).

D'autre part, comme mode d'organisation, l'ambidextrie est définie comme l'ensemble des moyens, structures et arrangements organisationnels mis en œuvre par une entreprise et/ou un réseau d'entreprises pour mener simultanément des innovations d'exploitation et d'exploration visant d'une part à rentabiliser les positions de l'entreprise (ou de la chaîne de valeur) sur ses marchés actuels et tout en assurant d'autre part, sa survie en créant des ruptures (Kacioui-Maurin, 2011).

Finalement, en tant que capacité / attribut, l'ambidextrie s'entend comme la capacité de la firme à explorer et exploiter de façon simultanée (O'Reilly et Tushman, 2008) ; à exploiter le présent et explorer le futur à la fois et avec succès (Iii et Tushman, 2004).

1.2. Le dilemme de l'exploitation / exploration

Pour (March, 1991), l'essence de l'exploration réside dans l'expérimentation de nouvelles alternatives. Ses retours sont incertains, distants, souvent négatifs et se réfèrent à la recherche, la variation, la prise de risque,

l'expérimentation, la simulation, la flexibilité, la découverte et l'innovation. Par contre, l'essence de l'exploitation réside dans l'amélioration et l'extension des compétences existantes, des technologies, et des paradigmes. Ses retours sont positifs, immédiats et prévisibles. Ainsi, elle se réfère à l'efficience, l'amélioration, la sélection, la production, la mise en œuvre et l'exécution. Cette définition reste d'actualité et forme la référence autour de laquelle converge une large part de la littérature. Il s'agit donc d'une définition fondée sur l'acquisition de connaissances nouvelles portée par un cheminement heuristique.

Les activités d'exploitation et les activités d'exploration ont d'abord été présentées comme inconciliables. March (1991; 1996; 2006) a par la suite donné trois principaux arguments : la rareté des ressources, les cycles de renforcement et la différence de contexte. Ainsi, en considérant les ressources comme rares, la répartition des ressources de l'organisation est vue comme un jeu à somme nulle, où l'allocation à un poste revient à une privation à un autre. Pour March (1991), le niveau d'équilibre optimal serait atteint lorsque les deux activités seraient au même niveau de réalisation, c'est-à-dire à mi-chemin du continuum. Le second argument, relatif aux cycles de renforcement, se base sur l'affirmation que chaque type d'activité tend à se reproduire lui-même. Les risques encourus à travers ce type de négligence (ou de concentration) incluent celui de rentrer dans un cercle vicieux de l'exploitation ou de l'exploration – menant respectivement à de la surexploitation ou de la surexploration. Le dernier argument sur l'incompatibilité des deux types d'activités est relatif à la différence de contexte social nécessaire à l'un et à l'autre, comme les contextes structurels et culturels et les facteurs organisationnels… qui constituent les principales contraintes à l'ambidextrie organisationnelle.

1.3. Les formes de l'ambidextrie organisationnelle

Il existe actuellement trois grands modèles auxquels les organisations ont recours pour faire coexister exploration et exploitation : l'ambidextrie structurelle, l'ambidextrie contextuelle et l'ambidextrie de réseau.

L'ambidextrie structurelle se réfère à la séparation spatiale des unités organisationnelles dédiées chacune à une logique d'innovation. Elle est liée au concept de différenciation organisationnelle, en opposition à l'intégration. Les activités d'exploration devraient être plus petites et décentralisées, et faire appel à des processus lâches, tandis que les entités réalisant les activités d'exploitation devraient être plus larges, plus centralisées, avec des processus plus maîtrisés (Chanal et , 2005). La cohérence et la coordination globales sont assurées au niveau du top management, qui réalise les arbitrages entre exploration et exploitation et décide des orientations des futurs efforts exploratoires.

Quant à l'ambidextrie contextuelle, elle se définit comme l'exploration et l'exploitation simultanée au sein d'une même unité d'affaires(Wang et Rafiq, 2014). Elle se base sur les individus au sein d'unités, où elle est « atteinte au travers de la capacité de ces individus à décider du temps consacré aux activités d'exploration et d'exploitation » (Liu et Leitner, 2012). Cette vision de l'ambidextrie tire son origine des travaux de (Tushman et O'Reilly, 1996), qui traitent du besoin des organisations de poursuivre un désir d'innovations incrémentale et radicale en tenant compte de la place d'individus capables de les traverser et d'agir avec une relative autonomie.

Le troisième type de modèle, l'ambidextrie de réseau, est défini comme la combinaison des logiques d'Exploitation/Exploration en externe, via le réseau à travers les différentes formes de collaboration interorganisationnelles (Mc Namara et Baden-Fuller, 2007). L'innovation étant un processus interactif, cumulatif et collaboratif, les entreprises sont donc amenées à collaborer et à relever collectivement le défi de l'innovation. Ce modèle d'ambidextrie réseau rend compte à la fois de l'importance de l'ouverture à l'extérieur et du dépassement des frontières traditionnelles de l'entreprise, mais également de la variété des modalités organisationnelles assurant la combinaison des deux stratégies d'innovation en externe (Ferrary 2008; Hess et Rothaermel, 2011).

2. La PME comme structure ambidextre

2.1. Les spécificités des PME et l'ambidextrie

Les PME jouent un rôle essentiel dans l'économie et constituent une source majeure de capacités d'entreprendre, d'innovation et d'emploi. Cependant, malgré l'importance des PME pour la plupart des

économies, elles ont été quelque peu négligées par les spécialistes de l'ambidextrie organisationnelle, en partie parce que les données ne sont pas publiques ou parce qu'elles sont difficilement disponibles.

Selon la charte de la PME,[75] les entreprises marocaines sont classifiées sur la base de l'effectif employé et du chiffre d'affaires (CA). Les petites et moyennes entreprises (PME) sont celles dont le chiffre d'affaires est inférieur à 75 millions de DH et des effectifs inférieurs à 200 employés. Les très petites entreprises (TPE) sont définies comme étant les unités ayant un CA de moins de 3MDH et un effectif inférieur à 10 employés. Alors que les grandes entreprises (GE) sont celles dont le chiffre d'affaires est supérieur à 75MDH ou des effectifs employés dépassant 200 personnes. Ainsi, en 2019, 64% des entreprises au Maroc étaient des TPE, 29% des PME et 7% des GE[76].

La question de recherche sur les innovations d'exploitation et les innovations d'exploration est particulièrement cruciale pour les PME pour plusieurs motifs :

- ✓ Les PME représentent des unités d'analyse intéressantes dans la recherche sur l'ambidextrie parce qu'elles permettent un examen détaillé de l'exploitation et de l'exploration (Voss, Sirdeshmukh et Voss, 2008).
- ✓ Les PME sont confrontées à des défis de survie plus importants que les grandes entreprises. Elles font souvent face à des imperfections de marché et éprouvent souvent des difficultés à obtenir des fonds ou des prêts, notamment au début de leurs activités.
- ✓ Les PME disposent de ressources limitées tant en termes de capital humain que de moyens financiers, et doivent miser sur un ou très peu d'essais ou de tentatives d'expérimentation ou d'exploration, ce qui les rend plus fragiles vis-à-vis des changements de leur environnement et plus exposées que les grandes entreprises aux conséquences de mauvaises décisions.
- ✓ Dans un contexte de crises, susceptibles de toucher particulièrement les PME, l'ambidextrie peut s'avérer un facteur clé de survie et même de résilience pour ces dernières (Iborra, Safón, et Dolz, 2020). En effet, ces auteurs trouvent que les PME, bien qu'elles aient plus de difficultés de prévention et de planification, sont capables de survivre et de se récupérer d'événements externes, sources de menaces et de stress, en s'appuyant sur l'ambidextrie et la consistance stratégique. Ils soulignent ainsi que l'effet de l'ambidextrie pour les PME ne se limite pas au court terme et que l'ambidextrie a un effet positif, sous ces mêmes conditions, sur leur résilience.

L'allocation des ressources devient une condition nécessaire pour rechercher l'ambidextrie, ce qui oblige les dirigeants de PME à rechercher des solutions spécifiques pour réaliser une combinaison équilibrée d'activités d'exploitation et d'exploration.

2.2. Concilier les innovations de l'exploitation et exploration dans la PME

En partant des caractéristiques des innovations de l'exploitation et celles de l'exploration, on constate que ces deux logiques sont difficilement intégrables. Dès lors, la plupart des études menées sur ces deux types d'innovation s'accordent sur le fait que toute organisation doit les concilier (Levinthal et March,1993; O'Reilly et Tushman, 2011b; Gibson et Birkinshaw, 2004; Gupta, Smith et Shalley, 2006).

En effet, une entreprise doit conserver ses anciennes activités d'une part, et se développer dans d'autres métiers d'autre part, afin de pouvoir détenir un avantage concurrentiel à moyen et long terme en s'adaptant aux nouvelles attentes du marché. Dans ce sens, quelles sont des modalités organisationnelles et managériales déployées par les PME afin de concilier les stratégies d'innovation d'exploration et d'exploitation ?

Concilier exploitation et exploration entre ces deux logiques revient à trouver un équilibre à mi-chemin des deux extrémités. Ainsi, sur le niveau interne, l'intégration des membres de l'équipe, le comportement collaboratif, l'échange d'informations et la prise de décision conjointe entre membres de l'équipe, influence positivement la mesure dans laquelle les PME poursuivent une orientation ambidextre, qui elle-même a un impact positif sur leur performance relative. Dans ce sens Lubatkin et al. (2006) énoncent que, dans les PME, la proximité du Top Management Team (TMT) au noyau opérationnel réduit le risque de filtration et

[75] Charte promulguée en 2002 par la loi n°53-00 au Bulletin officiel 5036 du 5/9/2002.
[76] Données du répertoire statistique d'entreprises du HCP (2019)

d'altération du sens des signaux captés par le niveau opérationnel, dont ceux relatifs aux changements de tendance dans les demandes des clients, dans leur ascension le long de la hiérarchie.

Gratton, Voigt, et Erickson (2011) considèrent également le rôle de leadership d'équipe, où les leaders ambidextres doivent se concentrer à la fois sur l'achèvement des tâches et sur le maintien des relations individuelles, en insistant sur l'importance des aspects sociaux du rôle.

Sur le niveau externe, les travaux de recherche portant sur la coopération interentreprises annoncent celle-ci comme un levier de conciliation des deux types d'innovation. Dans ce cas, les activités d'exploitation sont réalisées en interne et les activités d'exploration sont opérées en externe par des entreprises spécialisées (Start-up). L'objectif de ce type d'ambidextrie est d'acquérir les innovations technologiques radicales d'autres entreprises en fin d'exploration, de les initier et de les développer par la suite en interne. Selon ces derniers travaux, il est possible pour une entreprise de développer les deux types d'innovation sans obligatoirement les faire coexister en interne.

2.3. Les formes de l'ambidextrie organisationnelle au sein de la PME

La littérature relative à l'ambidextrie reflète un riche débat autour des formes d'organisation spécifiques permettant de combiner exploitation et exploration. Ce débat concerne aussi bien les PME que les GE et prévoit les trois options de nature structurelle, contextuelle et de réseau.

L'ambidextrie structurelle est une approche top-down qui considère que c'est le top-management qui structure l'organisation de manière à ce qu'exploration et exploitation puissent y cohabiter. Dans ce sens si les unités organisationnelles sont structurellement séparées, il est de la responsabilité de l'équipe de direction (Top Management Team - TMT) d'assurer la coordination pour atteindre l'ambidextrie, de sorte que, dans l'ensemble, la stratégie organisationnelle soit exécutée. Dans le contexte des PME, Lubatkin et al. (2006) mettent l'accent sur le rôle de coordination du TMT, et constatent que l'intégration comportementale des TMT influence positivement l'ambidextrie.

Cependant, pour les PME, il est difficile de se positionner sur des choix structurels fondés sur la séparation physique et managériale des activités de l'exploitation et de l'exploration dans l'organisation de l'entreprise, car une telle séparation nécessite l'allocation de ressources importantes et l'adaptation des modes de gestion propres à chaque centre de profit. De même, la mise en place des systèmes spécifiques d'incitation, de contrôle et de gouvernance doit lui être attachée (Brion, Favre-Bonté, et Mothe, 2008). En plus, , le manque de ressources ainsi que la petite taille conjuguée à une proximité fonctionnelle peuvent rendre la séparation des unités exploitation et d'exploration non adaptée, techniquement, et financièrement.

En revanche, l'ambidextrie contextuelle basée sur l'organisation de l'activité sous forme de projet où coexistent innovation et gestion semble s'inscrire plus naturellement dans les petites et moyennes structures. L'ambidextrie contextuelle est une approche bottom-up qui fait porter aux membres de l'organisation la charge de réaliser cette articulation. À ce titre, les PME peuvent être qualifiées comme des structures ambidextres où l'ambidextrie au sein de ces entités est portée par les individus (Lubatkin et al. 2006; Havermans et al. 2015; Saibi 2016).

Ghoshal et Bartlett (2007) précisent que l'ambidextrie est facilitée grâce au contexte au sein duquel opère l'entreprise. Ils expliquent qu'il est fondamental de fournir un contexte favorable, combinant à la fois des incitations à la recherche de l'efficacité et à la créativité, en permettant aux individus d'alterner entre ces deux activités de manière libre et autonome.

Concrètement, la direction d'une PME peut chercher à valoriser les initiatives par l'autonomie et la liberté qui peuvent être accordées à son personnel. Une telle confiance constitue un déterminant de responsabilisation qui encourage plus de créativité et une implication importante des salariés. Dans ce sillage, les salariés satisfaits feront preuve de polyvalence.

Dans le même sens, du fait de l'organisation du temps de travail, de la polyvalence de leurs membres et de la répartition optimale des ressources dont disposent ces entreprises, l'ambidextrie dans les PME est qualifiée de contextuelle (Raisch et Birkinshaw, 2008; Gibson et Birkinshaw, 2004). Elle présente l'avantage de permettre l'utilisation d'un ensemble de processus et de systèmes qui rendent les individus responsables de

la répartition de leur temps entre les besoins conflictuels de l'exploration et de l'exploitation (Havermans et al., 2015; Gibson et Birkinshaw, 2004).

L'ambidextrie de réseau quant à elle est centrée sur l'importance de l'ouverture des PME à travers les différentes formes de collaboration (alliances, partenariats…). Elle se réfère à la présence simultanée de partenaires nouveaux et existants dans le réseau d'alliance d'une firme. Les organisations ambidextres peuvent poursuivre de façon efficace des objectifs d'innovations incrémentales, architecturales et discontinues (Yamakawa, Yang, et Lin, 2011). Cette solution emprunte beaucoup aux schémas de coopération ouverte, soit tournés vers l'externe (via l'externalisation ou un réseau de startup), ou vers l'interne (via intrapreneuriat), ou même fondés sur un schéma hybride conjuguant interne et externe (via l'incubation).

Différents travaux montrent que la gestion des alliances stratégiques a un effet positif et significatif sur les capacités d'exploration et d'exploitation en particulier celles adoptées par de nouvelles entreprises pour le développement de nouveaux produits (Bouncken et al., 2015; Rothaermel, 2001; Rothaermel et Deeds, 2004). Cependant, même si les alliances stratégiques peuvent offrir à ces entreprises des opportunités de réduire les éventuels déséquilibres entre l'exploration et l'exploitation (Kauppila, 2015; Lavie, Stettner et Tushman, 2010; Talebi, Yadollahi Farsi et Miriasl, 2017), les alliances peuvent amener ces entreprises à trop dépendre des partenaires de l'alliance pour l'externalisation de l'exploration ou de l'exploitation (Kauppila, 2015; Dai et al., 2017; Cacciolatti et al., 2020).

En outre, l'efficacité du système d'innovation dépend de la qualité et de l'importance des relations qui peuvent être instaurées entre des entreprises de différentes tailles (Doz, Olk et Ring, 2000). Ce postulat est également valable pour le cas des PME. Ainsi, Jaffe (2022) a montré que la conduite de l'innovation pour les PME est essentiellement externe et porte particulièrement sur les échanges avec le monde de la recherche scientifique. Audretsch et Feldman (2022) suggèrent aussi que les universités jouent un rôle important dans le développement de l'innovation des PME, et montrent que la recherche publique est beaucoup plus profitable aux petites entreprises qu'aux grandes entreprises. En fait, en général, contrairement aux grandes entreprises, les petites ne disposent pas de département en R&D.

La littérature souligne qu'il y'a une interdépendance entre les différentes formes d'ambidextrie ce qui a nécessité de les combiner au sein d'une même organisation (Birkinshaw et Gupta, 2013), dans ce sens plusieurs formes d'ambidextries peuvent être supportées en même temps dans une PME.

3. Les capacités qui influencent l'ambidextrie dans la PME

De nombreux auteurs se sont interrogés sur les capacités internes à l'entreprise, et à la PME en particulier, qui ont un impact sur l'équilibre exploitation/exploration, en permettent aux entreprises de reconfigurer leurs ressources pour s'adapter à des environnements changeants. L'ensemble de ces recherches permet de proposer un ensemble de capacités, que nous présentons dans cette section, à savoir les capacités dynamiques, la capacité d'absorption, la capacité d'adaptation.

3.1. Les capacités dynamiques

L'avantage concurrentiel d'une PME repose fondamentalement sur sa flexibilité organisationnelle susceptible de faciliter la transformation des ressources et compétences organisationnelles de l'organisation et de permettre à cette dernière de s'adapter aux conditions instables de l'environnement.

Dans ce sens, les capacités dynamiques visent à expliquer comment la flexibilité organisationnelle d'une entreprise repose sur sa capacité à anticiper les diverses opportunités tout en procédant à renouveler ses activités en modifiant certaines de ses capacités organisationnelles ou en faisant surgir de nouvelles (Teece, Pisano et Shuen, 1997). Selon ces auteurs les capacités dynamiques font référence à la capacité d'une entreprise à intégrer, construire et reconfigurer les compétences internes et externes pour faire face à des environnements en évolution rapide.

La combinaison des capacités de l'orientation entrepreneuriale et des capacités dynamiques qui permet aux entreprises de développer une orientation ambidextre, grâce au processus d'orchestration des ressources. Ainsi, les entreprises entrepreneuriales peuvent engendrer l'ambidextrie grâce à l'utilisation efficace des capacités et des ressources (Miao et al., 2017).

L'orchestration des actifs comprend la recherche, la sélection, la configuration et le déploiement des actifs au sein de l'organisation, et décrit la capacité des organisations à créer, étendre et modifier leurs ressources via l'assemblage et l'orchestration de configurations d'actifs co-spécialisés (Helfat et Peteraf, 2003; Sirmon, Hitt et Ireland, 2007).

Par ailleurs, force est de constater que l'ambidextrie doit prendre en considération la vision de l'entrepreneur comme étant un tremplin vers le changement. En effet, ses comportements de leadership semblent une nécessité dans la conciliation des activités d'exploitation et d'exploration au sein des PME.

3.2. La capacité d'absorption

Cohen et Levinthal (1990) ont été les premiers à définir le concept de capacité d'absorption comme étant la capacité à reconnaître la valeur d'une nouvelle connaissance externe, à l'assimiler et à l'appliquer à des fins commerciales . Elle fait référence aux routines et de processus organisationnels qui permettent aux entreprises d'acquérir, d'assimiler, de transformer et d'exploiter les connaissances pour créer une capacité organisationnelle dynamique (Zahra et George, 2002).

La littérature sur les liens entre l'ambidextrie et les capacités d'absorption confirme l'influence positive des capacités d'absorption des PME sur le développement de leurs pratiques de surveillance de l'environnement et de leur knowledge management. De telles pratiques permettent à l'entreprise de développer en son sein une réelle culture d'assimilation et d'exploitation des informations externes, c'est-à-dire une capacité d'absorption lui permettant de faire montre d'une réelle agilité organisationnelle au profit du succès de sa stratégie.(Lee et al., 2021; Limaj et Bernroider, 2019).

Ainsi, Limaj et Bernroider (2019) ont fait la différence entre la capacité d'absorption potentielle (CAP), incluant l'acquisition et l'assimilation, et la capacité d'absorption réalisées (CAR), incluant la transformation et l'exploitation, pour étudier leur impact sur les innovations d'exploration et d'exploitation au sein des PME. Leur étude portant sur des PME autrichiennes opérant dans des secteurs intensifs en savoir a révélé que la CAR joue un rôle de médiation totale des relations positives entre le CAP et, d'un côté, l'innovation d'exploitation et, d'un autre côté, l'innovation d'exploration. En plus, ces auteurs ont identifié le rôle modérateur d'aspects culturels dans la relation entre la RAC et les deux types d'innovation.

De leur part, Soto-Acosta, Popa et Martinez-Conesa (2018), dans une étude portant sur des PME manufacturières en Espagne, trouvent que les capacités en technologie d'information et en gestion des connaissances ont des impacts positifs sur l'ambidextrie. Les premières, résultant de l'alignement de l'infrastructure et des processus avec d'autres ressources, accélèrent la collection et le traitement-analyse des informations permettant à la fois d'exploiter les opportunités existantes et en explorer de nouvelles. Les secondes permettent de gérer les tensions entre les processus relatifs aux savoirs orientés d'exploration et ceux orientés d'exploration et peuvent contribuer à la fois au développement de capacités d'absorption et d'adaptation.

Dans le même ordre d'idée, s'ouvrir sur l'environnement permet à l'entreprise de collecter et d'analyser l'information en vue d'une action immédiate ou ultérieure. Cette exploitation de l'information en vue d'actions stratégiques vise la constitution d'un processus ayant pour ultime objectif de s'informer de façon efficace sur son environnement (Bulinge, 2002). De ce fait, l'écosystème est ouvert et la collaboration avec divers acteurs pourrait se traduire par le partage des connaissances, visant à la fois l'amélioration des solutions existantes, mais surtout l'exploration de nouvelles.

Vues sous cet angle, la taille d'une PME, l'organisation de son travail, bien souvent en équipe projet limitée, ainsi que la proximité fonctionnelle avec la direction peuvent entrainer la création d'un climat organisationnel approprié aux échanges informationnels et aux transferts de connaissances entre les divers employés. Selon Cohen et Levinthal (1990), la capacité d'absorption d'une organisation est à la fois déterminée par la capacité d'absorption de chacun de ses membres, et par la capacité de l'organisation à exploiter chacune des capacités individuelles d'absorption. Ainsi, l'existence d'une structure organisationnelle flexible est de nature à soutenir la création des conditions adéquates favorables à l'intégration et à l'exploitation des pratiques ambidextres permettant, par voie de conséquence, à l'entreprise de développer une agilité organisationnelle au service de l'adaptation de son avantage concurrentiel aux changements de son environnement.

3.3. La capacité d'adaptation

La capacité d'adaptation représente, la capacité d'une entreprise à s'adapter en temps opportun grâce à la flexibilité des ressources et à l'alignement des ressources et des capacités avec les changements environnementaux (Wang et Ahmed, 2007). Elle aide les entreprises à surmonter les rigidités en comprenant les tendances de pointe, à inspecter les ressources et les capacités internes, à rechercher des méthodes pour mettre en œuvre de nouvelles activités, à s'adapter aux perspectives du marché, et à allouer des ressources à la fois à l'exploration et à l'exploitation (Wang et Ahmed, 2007; Eshima et Anderson, 2017). Cette capacité d'adaptation peut dépendre alors de l'effort et de proactivité de l'entreprise à collecter les informations et à suivre les développements des facteurs externes par exemple à travers la mise en place de routine d'intelligence compétitive (Paliokaite et Pačesa, 2015).

Dans ce sens, dans un article relatif aux PME du secteur du meuble en Espagne (Boronat-Navarro, Escribá-Esteve, et Navarro-Campos, 2021) trouvent que ces routines d'intelligence concurrentielle modèrent négativement la relation, positive, entre la taille de l'entreprise et le niveau de l'ambidextrie. Ainsi, selon leurs résultats, pour les PME qui présentent un niveau élevé de ces routines, la taille n'est plus une variable significative pour l'augmentation du comportement ambidextre. Les auteurs concluent, alors, que grâce à ces routines, les PME peuvent utiliser leur flexibilité(Alcalde-Heras, Iturrioz-Landart, et Aragon-Amonarriz, 2019) et leurs bas niveaux d'inertie, permettant de rapides transitions entre exploration et exploitation (Fourné et al., 2019) pour améliorer leur niveau d'ambidextrie, s'affranchissant ainsi des limitations dues aux limitations de ressources et à l'absence de structure dédiée.

Conclusion

Avec des ressources limitées et un mode d'organisation propre à sa taille, la petite et moyenne entreprise (PME) doit faire face aux multiples défis et exigences (demeurer compétitive, répondre aux attentes des clients, rechercher de nouvelles opportunités…) qui lui imposent la poursuite simultanée de l'exploitation de l'existant et de l'exploration de nouvelles opportunités afin d'assurer sa survie sur le long terme.

Le présent article entend contribuer au débat actuel sur l'ambidextrie organisationnelle dans le contexte de la PME. Nous avons passé en revue la littérature sur le dilemme entre les innovations de l'exploitation et celles de l'exploration, tout en cherchant à identifier les facteurs organisationnels et les arguments liés à la conciliation entre ces deux activités sous forme d'ambidextrie organisationnelle. L'article prétend ainsi, aussi, ouvrir la voie à de futures recherches empiriques visant à vérifier certaines relations identifiées, que ce soit dans le contexte des PME en général ou tout particulièrement, celui des PME marocaines qui jouent un rôle déterminant dans le développement économique et social du pays.

Nous avons examiné les formes de l'ambidextrie les plus appropriées au contexte spécifique de la PME. Dans ce sens les PME sont souvent qualifiées comme des structures ambidextres où l'ambidextrie est particulièrement centrée sur individus (Lubatkin et al., 2006; Havermans et al., 2015; Saibi, 2016). Les études sur l'ambidextrie montrent aussi que les coopérations interentreprises des PME sont de plus en plus considérées comme un éventuel levier pour concilier les innovations d'exploitation et les innovations d'exploration et que plusieurs formes d'ambidextries peuvent être supportées en même temps dans une même organisation.

L'analyse de la littérature a permis aussi de repérer les capacités organisationnelles facilitatrices de l'ambidextrie, à savoir les capacités dynamiques, la capacité d'absorption et la capacité d'adaptation organisationnelle, qui se sont révélées former un mécanisme organisationnel générateur des innovations d'exploitation et d'exploration au sein des petites et moyennes entreprises. La littérature souligne aussi le fait que la PME présente plusieurs avantages; sa capacité entrepreneuriale et son niveau d'adaptation sont liés à la simplicité et à la flexibilité de sa structure organisationnelle, à son faible niveau de planification et au rôle central de son dirigeant/propriétaire. Ces capacités encouragent les entreprises à explorer de nouvelles compétences et à appliquer de nouveaux usages de leurs compétences actuelles (Zahra, Sapienza et Davidson, 2006).

Finalement, à travers cette revue de littérature, nous avons identifié plusieurs défis pour les PME, parmi lesquels figure le développement d'un capital relationnel, dont la gestion nécessite des ressources et impose donc qu'il soit un processus sélectif pour en favoriser l'efficacité et l'efficience, et le développement de

capacités d'absorption permettant d'intérioriser les connaissances auquel le capital relationnel donne accès et de les intégrer dans les processus d'innovation d'exploitation et d'exploration selon leur potentiel.

Bibliographie

Alcalde-Heras, Henar, Cristina Iturrioz-Landart, et Cristina Aragon-Amonarriz. 2019. « SME ambidexterity during economic recessions: the role of managerial external capabilities ». Management Decision 57 (1): 21-40. https://doi.org/10.1108/MD-03-2016-0170.

Audretsch, David B, et Maryann P Feldman. 2022. « R&D Spillovers and the Geography of Innovation and Production », 12.

Birkinshaw, Julian, et Kamini Gupta. 2013. « Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies ». Academy of Management Perspectives 27 (4): 287-98.

Boronat-Navarro, Montserrat, Alejandro Escribá-Esteve, et Jesús Navarro-Campos. 2021. « Ambidexterity in Micro and Small Firms: Can Competitive Intelligence Compensate for Size Constraints? » BRQ Business Research Quarterly, octobre, 234094442110548. https://doi.org/10.1177/23409444211054861.

Bouncken, Ricarda B., Johanna Gast, Sascha Kraus, et Marcel Bogers. 2015. « Coopetition: A Systematic Review, Synthesis, and Future Research Directions ». Review of Managerial Science 9 (3): 577-601. https://doi.org/10.1007/s11846-015-0168-6.

Brion, Sébastien, Véronique Favre-Bonté, et Caroline Mothe. 2008. « Quelles formes d'ambidextrie pour combiner innovations d'exploitation et d'exploration? » Management international 12 (3): 29-44.

Bulinge, Franck. 2002. « L'équation de la sécurité, une analyse systémique des vulnérabilités de l'entreprise: vers un outil de gestion des risques », 9.

Cacciolatti, Luca, Ainurul Rosli, José L. Ruiz-Alba, et Jane Chang. 2020. « Strategic Alliances and Firm Performance in Startups with a Social Mission ». Journal of Business Research 106 (janvier): 106-17. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.08.047.

Chanal, Valérie, et Caroline Mothe. 2005. « Concilier des innovations d'exploitation et d'exploration. Le cas du secteur automobile ». Revue française de gestion 31 (154): 173-91. https://doi.org/10.3166/rfg.154.173-191.

Cohen, Wesley M, et Daniel A Levinthal. 2022. « Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation », 26.

Dai, Ye, Kui du, Gukdo Byun, et Xi Zhu. 2017. « Ambidexterity in New Ventures: The Impact of New Product Development Alliances and Transactive Memory Systems ». Journal of Business Research 75 (juin): 77-85. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.02.009.

Doz, Yves L., Paul M. Olk, et Peter Smith Ring. 2000. « Formation Processes of R&D Consortia: Which Path to Take? Where Does It Lead? » Strategic Management Journal 21 (3): 239-66. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200003)21:3<239::AID-SMJ97>3.0.CO;2-K.

Duncan, Robert B. 1976. « The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation ». The management of organization 1 (1): 167-88.

Eshima, Yoshihiro, et Brian S. Anderson. 2017. « Firm Growth, Adaptive Capability, and Entrepreneurial Orientation ». Strategic Management Journal 38 (3): 770-79. https://doi.org/10.1002/smj.2532.

Ferrary, Michel. 2008. « L'innovation radicale : entre cluster ambidextre et organisations spécialisées ». Revue française de gestion 34 (187): 108-25. https://doi.org/10.3166/rfg.187.109-125.

Fourné, Sebastian P.L., Nina Rosenbusch, Mariano L.M. Heyden, et Justin J.P. Jansen. 2019. « Structural and Contextual Approaches to Ambidexterity: A Meta-Analysis of Organizational and Environmental Contingencies ». European Management Journal 37 (5): 564-76. https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.04.002.

Ghoshal, Sumantra, et Christopher A. Bartlett. 2007. « Linking Organizational Context and Managerial Action: The Dimensions of Quality of Management ». Strategic Management Journal 15 (S2): 91-112. https://doi.org/10.1002/smj.4250151007.

Gibson, Cristina B, et Julian Birkinshaw. 2004a. « THE ANTECEDENTS, CONSEQUENCES, AND MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY ». Academy of Management Journal, 19.

Gratton, Linda, Andreas Voigt, et Tamara Erickson. 2011. « Bridging Faultlines in Diverse Teams ». IEEE Engineering Management Review 39 (1): 80-90. https://doi.org/10.1109/EMR.2011.5729976.

Gupta, Anil K., Ken G. Smith, et Christina E. Shalley. 2006a. « The Interplay Between Exploration and Exploitation ». Academy of Management Journal 49 (4): 693-706. https://doi.org/10.5465/amj.2006.22083026.
Havermans, Liselore A., Deanne N. Den Hartog, Anne Keegan, et Mary Uhl-Bien. 2015. « Exploring the Role of Leadership in Enabling Contextual Ambidexterity: Exploring the Role of Leadership in Enabling Contextual Ambidexterity ». Human Resource Management 54 (S1): s179-200. https://doi.org/10.1002/hrm.21764.
Helfat, Constance E., et Margaret A. Peteraf. 2003. « The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles ». Strategic Management Journal 24 (10): 997-1010. https://doi.org/10.1002/smj.332.
Hess, Andrew M., et Frank T. Rothaermel. 2011. « When Are Assets Complementary? Star Scientists, Strategic Alliances, and Innovation in the Pharmaceutical Industry ». Strategic Management Journal 32 (8): 895-909. https://doi.org/10.1002/smj.916.
Iborra, María, Vicente Safón, et Consuelo Dolz. 2020. « What Explains the Resilience of SMEs? Ambidexterity Capability and Strategic Consistency ». Long Range Planning 53 (6): 101947. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101947.
Iii, Charles A O'Reilly, et Michael L Tushman. 2004. « The Ambidextrous Organization ». Harvard Business Review, 11.
Jaffe, Adam B. 2022. « Real Effects of Academic Research », 15.
Kacioui-Maurin (Kacioui), Elodie. 2011. « Exploration et exploitation, les formes d'ambidextrie organisationnelle dans l'innovation de services : le cas des prestataires de services logistiques ». http://www.theses.fr/2011AIX24013/document.
Kamaşak, Rıfat, et Füsun Bulutlar. 2010. « The Influence of Knowledge Sharing on Innovation ». European Business Review 22 (3): 306-17. https://doi.org/10.1108/09555341011040994.
Kauppila, Olli-Pekka. 2015. « Alliance Management Capability and Firm Performance: Using Resource-Based Theory to Look Inside the Process Black Box ». Long Range Planning 48 (3): 151-67. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.006.
Lavie, Dovev, Uriel Stettner, et Michael L. Tushman. 2010. « Exploration and Exploitation Within and Across Organizations ». Academy of Management Annals 4 (1): 109-55. https://doi.org/10.5465/19416521003691287.
Lee, Younggeun, Andres Felipe Cortes, Yiming Zhuang, et Pol Herrmann. 2021. « Social Capital and Organizational Ambidexterity: The Moderating Effect of Absorptive Capacity ». International Journal of Emerging Markets 16 (8): 1793-1812. https://doi.org/10.1108/IJOEM-07-2019-0542.
Levinthal, Daniel A., et James G. March. 1993. « The Myopia of Learning ». Strategic Management Journal 14 (S2): 95-112. https://doi.org/10.1002/smj.4250141009.
Limaj, Everist, et Edward W.N. Bernroider. 2019. « The Roles of Absorptive Capacity and Cultural Balance for Exploratory and Exploitative Innovation in SMEs ». Journal of Business Research 94 (janvier): 137-53. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.10.052.
Liu, Li, et David Leitner. 2012. « Simultaneous Pursuit of Innovation and Efficiency in Complex Engineering Projects—A Study of the Antecedents and Impacts of Ambidexterity in Project Teams ». Project Management Journal 43 (6): 97-110. https://doi.org/10.1002/pmj.21301.
Lubatkin, Michael H., Zeki Simsek, Yan Ling, et John F. Veiga. 2006. « Ambidexterity and Performance in Small-to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration ». Journal of Management 32 (5): 646-72. https://doi.org/10.1177/0149206306290712.
March, James G. 1991. « Exploration and Exploitation in Organizational Learning ». Organization Science 2 (1,): 71-87.
———. 1996. « Continuity and Change in Theories of Organizational Action ». Administrative Science Quarterly 41 (2): 278. https://doi.org/10.2307/2393720.
———. 2006. « Rationality, Foolishness, and Adaptive Intelligence ». Strategic Management Journal 27 (3): 201-14. https://doi.org/10.1002/smj.515.
Mc Namara, Peter, et Charles Baden-Fuller. 2007. « Shareholder Returns and the Exploration–Exploitation Dilemma: R&D Announcements by Biotechnology Firms ». Research Policy 36 (4): 548-65. https://doi.org/10.1016/j.respol.2007.02.012.

Miao, Chao, Joseph E. Coombs, Shanshan Qian, et David G. Sirmon. 2017. « The Mediating Role of Entrepreneurial Orientation: A Meta-Analysis of Resource Orchestration and Cultural Contingencies ». Journal of Business Research 77 (août): 68-80. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.03.016.
Motte, Caroline, et Sébastien Brion. 2008a. « Innovation : exploiter ou explorer ? » Revue française de gestion 34 (187): 101-8. https://doi.org/10.3166/rfg.187.101-108.
O'Reilly, Charles A., et Michael L. Tushman. 2008. « Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma ». Research in Organizational Behavior 28 (janvier): 185-206. https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.06.002.
O'Reilly, Charles A., et Michael L. Tushman. 2011a. « Organizational Ambidexterity in Action: How Managers Explore and Exploit ». California Management Review 53 (4): 5-22. https://doi.org/10.1525/cmr.2011.53.4.5.
Paliokaite, Agne, et Nerijus Pačesa. 2015. « The Relationship between Organisational Foresight and Organisational Ambidexterity ». Technological Forecasting and Social Change 101 (décembre): 165-81. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2014.03.004.
Préfontaine, Lise. 2014. « Gestion de l'innovation : comprendre le processus d'innovation pour le piloter, Thomas Loilier et Albéric Tellier (2013). 2 éditions. France, Éditions Management & Société, 527 p. » Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise 27 (2): 139. https://doi.org/10.7202/1026072ar.
Raisch, Sebastian, et Julian Birkinshaw. 2008. « Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators ». Journal of Management 34 (3): 375-409. https://doi.org/10.1177/0149206308316058.
Rosing, Kathrin, et Hannes Zacher. 2017. « Individual Ambidexterity: The Duality of Exploration and Exploitation and Its Relationship with Innovative Performance ». European Journal of Work and Organizational Psychology 26 (5): 694-709. https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1238358.
Rothaermel, Frank T. 2001. « Complementary Assets, Strategic Alliances, and the Incumbent's Advantage: An Empirical Study of Industry and Firm Effects in the Biopharmaceutical Industry ». Research Policy 30 (8): 1235-51. https://doi.org/10.1016/S0048-7333(00)00142-6.
Rothaermel, Frank T., et David L. Deeds. 2004. « Exploration and Exploitation Alliances in Biotechnology: A System of New Product Development ». Strategic Management Journal 25 (3): 201-21. https://doi.org/10.1002/smj.376.
Saibi, Mohand Amokrane. 2016a. « Vers un modèle d'ambidextrie au sein des PME : les enseignements d'une étude de cas ». Gestion 2000 33 (1): 53. https://doi.org/10.3917/g2000.331.0053.
Schreuders, John, et Alem Legesse. 2012. « Organizational Ambidexterity: How Small Technology Firms Balance Innovation and Support ». Technology Innovation Management Review, 5. Soto-Acosta, Pedro, Simona Popa, et Isabel Martinez-Conesa. 2018. « Information Technology, Knowledge Management and Environmental Dynamism as Drivers of Innovation Ambidexterity: A Study in SMEs ». Journal of Knowledge Management 22 (4): 824-49. https://doi.org/10.1108/JKM-10-2017-0448.
Talebi, Kambiez, Jahangir Yadollahi Farsi, et Hamideh Miriasl. 2017. « Identifying the Impact of Strategic Alliances on the Performance of SMEs (Case Study: The Industry of Automotive Parts Manufacturers in Iran) ». International Business Research 10 (6): 227. https://doi.org/10.5539/ibr.v10n6p227.
Teece, David J., Gary Pisano, et Amy Shuen. 1997. « Dynamic Capabilities and Strategic Management ». Strategic Management Journal 18 (7): 509-33. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z.
Tushman, Michael L., et Charles A. O'Reilly. 1996. « Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change ». California Management Review 38 (4): 8-29. https://doi.org/10.2307/41165852.
Voss, Glenn B., Deepak Sirdeshmukh, et Zannie Giraud Voss. 2008. « The Effects of Slack Resources and Environmentalthreat on Product Exploration and Exploitation ». Academy of Management Journal 51 (1): 147-64. https://doi.org/10.5465/amj.2008.30767373.
Wang, Catherine L., et Pervaiz K. Ahmed. 2007. « Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda ». International Journal of Management Reviews 9 (1): 31-51. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x.
Wang, Catherine L., et Mohammed Rafiq. 2014. « Ambidextrous Organizational Culture, Contextual

Ambidexterity and New Product Innovation: A Comparative Study of UK and Chinese High-Tech Firms: Contextual Ambidexterity ». British Journal of Management 25 (1): 58-76. https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00832.x.
Yamakawa, Yasuhiro, Haibin Yang, et Zhiang (John) Lin. 2011. « Exploration versus Exploitation in Alliance Portfolio: Performance Implications of Organizational, Strategic, and Environmental Fit ». Research Policy 40 (2): 287-96. https://doi.org/10.1016/j.respol.2010.10.006.
Zahra, Shaker A, et Gerard George. s. d. « ABSORPTIVE CAPACITY: A REVIEW, RECONCEPTUALIZATION, AND EXTENSION ». Academy of Management Review, 20.
Zahra, Shaker A., Harry J. Sapienza, et Per Davidsson. 2006. « Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda* ». Journal of Management Studies 43 (4): 917-55. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x.

Styles de leadership et satisfaction des employés au travail : Cas des petites et moyennes entreprises marocaines

Par :

Pr. CHRAIBI Abdeslam, E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi
E-mail : achraibi@uae.ac.ma

Pr. LAKHOUIL Abdellah, E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi
E-mail : alakhouil@uae.ac.ma

Résumé : L'étude de la relation entre les styles de leadership et la satisfaction au travail des employés des petites et moyennes entreprises marocaines est l'objectif principal de cette recherche. La recherche a utilisé une enquête par questionnaire pour recueillir des données auprès de cent quinze employés des petites et moyennes entreprises. L'étude a fait appel à des techniques d'échantillonnage aléatoire simple et les données ont été recueillies à l'aide d'un questionnaire qui demandait aux répondants d'évaluer leur niveau de satisfaction au travail ainsi que leur style de leadership en utilisant une échelle de likert à cinq points. Le résultat de l'analyse de corrélation a révélé que l'ensemble des éléments des styles de leadership sont statistiquement significatifs, aussi le résultat des statistiques descriptives indique que les styles de leadership transformationnel sont présents dans les petites et moyennes entreprises marocaines. Le leadership transformationnel mène à une satisfaction et à une performance supérieure des employés. Cette performance serait atteinte lorsque les leaders transformationnels influencent lesvaleurs de leurs employés afin qu'elles soient alignées avec celles de l'organisation.

Mots-clés : Styles de leadership, satisfaction au travail, PME.

Introduction

Dans le contexte actuel, les organisations sont profondément préoccupées par la réflexion et l'évolution du leadership. Quelle que soit sa taille, on découvre que le leadership joue un rôle important dans la création, le maintien de l'efficacité organisationnelle. Actuellement, les leaders[77] font face à de plus grands défis en raison de la complexité élevée de l'environnement et de la dynamique du changement de l'organisation.
Le choix des dirigeants est l'un des facteurs importants pour le succès des organisations et le style de leadership des gestionnaires peut avoir un impact positif ou négatif sur le climat organisationnel, Wang et al. (2011) constate qu'il y a une certaine influence de la qualité de leader sur l'efficacité de l'organisation.
C'est ainsi que les connaissances de la psychologie du travail, de la psychologie sociale, et de la psychologie des organisations s'affirment que les ressources humaines comme étant des ressources incontournables, à trouver le pilier de toute organisation qui sans doute le leadership. En effet les connaissances de leader évoluent et apportent, avec la recherche, des solutions sans cesse renouvelées aux problèmes liés à l'évolution des organisations, le style de leadership suivi est le principal catalyseur de la satisfaction, de la motivation et de l'implication de ses employés.
Compte tenu des lacunes de la recherche et du manque d'information sur les leaders et les styles de leadership et de satisfaction au travail dans les PME au Maroc, cette étude est nécessaire pour déterminer les styles de leadership adoptés par ces entreprises dans le contexte marocain. Cette étude s'est efforcée d'examiner la corrélation entre les styles de leadership et la satisfaction au travail des employés des petites et moyennes entreprises et de déterminer les styles de leadership qui sont couramment utilisés par les dirigeants marocains.

1. Styles de Leadership et satisfaction au travail : fondements théoriques

[77] Dirigeant ou leader sont deux termes qui sont utilisés de façon interchangeable dans ce document.

Définition du leadership :

Plusieurs auteurs ont apporté leur propre définition de ce qu'est le leadership. D'abord Stogdill (cité dans Bass, 1990) soutient que le leadership est un processus qui consiste à influencer les activités d'un groupe structuré et qui permet de fixer et de réaliser des objectifs. Hersey (1989), quant à lui, stipule que le leadership représente toute tentative visant à influencer le comportement d'autrui ou d'un groupe. Une autre définition, proposée par Sekiou, Blondin, Fabi, Chevalier et Besseyre de Horts (1992), mentionne que le leadership représente l'ensemble des communications interpersonnelles par lesquelles un supérieur hiérarchique influence le comportement de ses subordonnés en les orientant, de façon volontaire, vers la réalisation des objectifs du groupe et de l'organisation. Pour Bass (1990), Northouse (2001) et Yukl (2002), le leadership se définit comme étant un processus par lequel un individu exerce une influence sur autrui afin d'atteindre un objectif commun. Ces deux aspects sont retenus par tous les auteurs ayant apporté leur définition du leadership.

Styles de Leadership :

Ce qui distingue le leadership c'est l'existence de deux parties concernées : le leader et les partisans ou subordonnés, l'existence d'un objectif, une vision ou une mission qui oriente le groupe et le rôle de l'influence du leader sur le groupe. Il s'agit de l'orientation du groupe et l'engagement de ce dernier pour atteindre l'objectif fixé.

Les leaders sont donc des personnes qui une oriente un groupe, qui garantissent l'engagement des membres du groupe et qui arrivent à motiver ces personnes pour atteindre le résultat de la vision commune.

Les modèles et théories qui traitent la question du leadership dans son cadre sociologique sont parfois éloignés du contexte organisationnel, ce qui nous pousse à aborder la problématique d'analyse des approches du leadership en management organisationnel (Doutre, E., 2009). Le leadership est traité par la littérature sous différentes approches : approche des traits, approche comportementale, approche situationnelle, de contingence, approche transactionnelle/transformationnelle…

L'approche par les traits du leadership :

Le contexte général de l'approche des traits est marqué par deux faits majeurs, on cite d'une part, les changements organisationnels dus à l'industrialisation massive et aux innovations technologiques de la fin du 19ème siècle, à la croissance de la taille des organisations et le besoin à une supervision managériale et au grand effectif du personnel et son regroupement en plusieurs unités de travail chose qui rend la supervision complexe, d'autre part, il s'agit de l'émergence de la psychologie comme discipline scientifique qui apportait dans cette époque une vision cartésienne essayant de catégoriser les composantes de la personnalité humaine. Partant de la conviction que certaines personnes réussissent mieux que d'autres à exercer de l'influence sur les personnes dirigées l'approche des traits a essayé d'isoler les traits et les caractéristiques de la personnalité des bons chefs des organisations et dessiner le portrait-robot du dirigeant idéal. Ces traits distinguent « le leader » des subordonnées et lui donnent la capacité de les influencer pour adopter la vision de l'organisation. Cette approche est fondée d'une part, sur les apports du courant classique des théories des organisations avec sa vision statique et mécaniste cherchant le maximum d'efficacité et/ou l'organisation est hiérarchisé et le travail est divisé d'une manière verticale de façon à donner une grande importance au personnel de supervision qui détient une autorité absolue. D'autre part, l'approche se nourrit de la psychologie scientifique avec les travaux de classification des composantes de la personnalité humaine. Cette approche se base sur le caractère distinctif de la théorie du "Grand Homme" (Doutre, E., 2009). Cette théorie accepte l'idée que les leaders ont des caractéristiques innées, par conséquent, les leaders ne peuvent être préparés. Les leaders étaient considérés comme des individus qui obtenaient des récits de réussite qui étaient largement liés aux hommes militaires (Bolden, 2004). Durant cette époque, même les universitaires en gestion et les chercheurs en organisation continuent à être en faveur de l'idée du grand homme (Organ, 1996). Une enquête rapide sur le leadership permet de mettre en lumière les traits de caractère les plus populaires qui différencient les leaders des autres personnes non leaders.

L'approche comportementale du leadership :

Dans une logique de comparaison entre l'approche des traits et l'approche du comportement,cette dernière a émergé dans un contexte général de remise en cause des visions mécanistes de gestion des

organisations (développées principalement dans le modèle taylorien) adoptées dans l'approche des traits et qui fixent le regard sur la dimension structurelle tout en négligeant la variable humaine. Aux États-Unis, vers les années 1960, cette nouvelle vision humaniste ou interpersonnelle essayait de trouver ce que, dans les relations humaines au sein de l'organisation et le style de direction du chef, favorise un système d'influence satisfaisant et un exercice de pouvoir motivant. Ce qui a poussé aussi au changement de la vision, c'est le développement de l'éducation et de la formation, des médias et de l'accès à l'information (Boseman, 2008). Cette approche du comportement, soutenue par les auteurs de l'école des relations humaines, a révélé l'impact de différents comportements du dirigeant sur l'efficacité du travail et l'implication des subordonnés. Les paradigmes comportementaux ont été inspirés pour comprendre les facettes comportementales des leaders afin de s'assurer que les individus puissent être compétents en tant que leaders (Bolden, 2004). Cette approche du comportement trouve donc tout son fondement théorique dans les théories de l'école des relations humaines qui ont traité l'importance des facteurs relationnels dans les organisations, les besoins des individus et le comportement et motivation des individus au travail (Griffin, 1999). En orientant la vision du management fixée dans les structures vers la personne et ses besoins, l'approche du comportement adopte comme principes la nécessité de permettre aux ressources humaines d'apporter une contribution à l'organisation et de participer à la prise de décision et l'importance de donner un grand intérêt aux processus de communication.

L'approche situationnelle du leadership :

L'approche situationnelle du leadership critique le caractère statique de l'approche des traits qui a essayé de décrire le modèle idéal du leadership à travers la personnalité du leader. Elle a donné une explication donc à la variation des styles du pouvoir et l'impossibilité d'utiliser le même style dans différentes situations. Cette approche suppose que la performance d'un leader diffère d'une situation à une autre. La meilleure stratégie ou le meilleur comportement de leadership est nécessaire pour assurer la conformité en utilisant la variable situationnelle.

C'est la théorie des contingences qui marque principalement la vision situationnelle. Cette dernière a émergé aux années 1970 en parallèle avec celle du comportement, mais avec plus de dynamisme, l'essentiel de l'approche situationnelle c'est que le comportement du leader doit dépendre surtout de la situation (qui peut concerner l'organisation, le travail ou les subordonnés) et devant chaque situation, il doit opter pour le style approprié. L'approche des contingences s'inspire de la pensée systémique qui réfute l'hypothèse classique de l'existence d'une structure idéale et d'un modèle unique d'organisation. L'organisation est assimilée à un système organique dynamique et en évolution.

Par ailleurs, l'approche est fondée sur les théories du pouvoir dans les organisations cherchant à expliquer l'influence déterminée par les facteurs de la situation (Hicks et Gullett, 1987).

Cela nous conduit à relever trois hypothèses essentielles de l'approche :

- La réalité de l'organisation est dynamique et chaque situation présente des caractéristiques particulières ;
- À chaque situation correspond une manière différente d'agir plus adaptée que les autres ;
- Le leader efficace doit parvenir à adapter son style leadership à chaque situation, selon l'engagement, les compétences et les besoins de ses subordonnés.

Leadership transformationnel versus leadership 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) qui distingue deux styles de leadership politique : le leadership transactionnel et le leadership transformationnel.

Leadership transformationnel se veut un prolongement de celle sur le leadership transactionnel.

Le leadership transactionnel fut développé à partir de la perspective des échanges sociaux se basant sur le principe « donnant/donnant» (récompense/contingence), c'est-à-dire que le leader promet une récompense ou un bénéfice au supervisé en retour d'un comportement approprié, basé sur des conditions préalables et selon ce qui est attendu (Bass, 1985; Avolio, 1999). L'accent est mis sur les qualités relationnelles implicites de la transaction qui existent entre le leader et les supervisés. Une autre approche de ce style de leadership est celle de la gestion par exception qui vise à identifier les erreurs commises par le supervisé. Ici, le leader,

par son statut, utilise la réprimande envers le supervisé et institue des mesures disciplinaires lorsque celui-ci commet une erreur, et ce, afin de le discipliner. Il s'agit ici d'un leadership passif puisque le superviseur n'intervient que si les standards ne sont pas respectés. Cependant, contrairement au leadership transformationnel, le leadership transactionnel n'aurait que peu d'effet sur l'efficacité et la satisfaction des supervisés (Bass & Avolio, 1990).

Selon Bass (1990), plusieurs psychanalystes croient que les supervisés se soumettent au leader dans l'espoir d'obtenir la reconnaissance de ce dernier. Cependant, déjà en 1922, Freud (cité dans Bass, 1990), soutenait que le leadership est plus qu'un simple échange. De plus, la nouvelle réalité du travail en équipe interdisciplinaire exige de la part du leader des qualités indéniables afin d'assurer l'atteinte des objectifs individuels et d'équipe. À ce titre, Bass et Avolio (1994) soutiennent que le modèle de leadership transformationnel s'avère celui le plus approprié pour l'atteinte de ces objectifs de façon collective.

Bien que ce soit Bass qui ait développé davantage le concept du leadership transformationnel, le premier auteur faisant état de ce style de leadership fut Burns en 1978. Ce dernier mentionnait dès lors l'importance que le leader amène son équipe à transcender leurs propres intérêts au bénéfice de ceux de l'équipe ou de l'organisation, à considérer leurs besoins de développement de soi à long terme et non seulement en fonction du besoin présent et finalement, de rester à l'affût de ce qui est réellement important et non seulement superficiel. Cette dernière assertion est appuyée par Bass (1985) ainsi que par Kerr et Moss (1993) qui mentionnent que le leadership transformationnel réfère à un rationnel qui tend à ignorer les forces situationnelles en jeu.

Ce modèle privilégie une relation optimale entre le leader et les membres. Il est ainsi davantage qu'une transaction d'échange et d'entente. De plus, il remet en question le concept traditionnel du leadership qui veut que celui-ci soit orienté soit vers la tâche ou les relations (Hersey & Blanchard, 1988 in Manning 2002).

Le leader transformationnel stimule et renforce l'intérêt au travail de ses membres en leur faisant voir celui-ci sous de nouvelles perspectives et favorise ainsi le maintien d'un niveau de motivation et de satisfaction élevé (Bass et al., 1990; Bass, 1985). Il favorise une prise de conscience de la vision, de la mission et des objectifs organisationnels ou d'équipe et par le fait même, à entretenir des attentes différentes envers l'organisation. Il incite les membres à atteindre le plein développement de leur potentiel et de leurs habiletés (Waldman, 994), et ce, tout en accomplissant des tâches de gestion. Il prend en compte la réalité de l'équipe, mais également celle des individus. Selon Bass (1990), le leadership transformationnel contribue à accroître les effets du leadership transactionnel quant aux efforts, à la satisfaction et l'efficacité des supervisés. Il réduirait également le taux de roulement du personnel (Bass et al., 1990). Finalement, ce style serait approprié indépendamment de la situation (Kerr et al., 1993).

Selon Bass (1985), 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. Plusieurs auteurs suggèrent, suite à leurs études, de représenter le leadership transformationnel par quatre dimensions : l'influence idéalisée, la motivation inspirationnelle, la stimulation intellectuelle et la considération individualisée (Avolio, 1999; Bass, 1985; Bass & Avolio, 1993; Hater & Bass, 1988; & Sletzer, Numerof, & Bass, 1989 ; Judge et Piccolo, 2004).

1. D'abord, **l'influence idéalisée ou charisme** (idealized influence) représente la capacité du leader à motiver ses employés en étant un modèle, un exemple à suivre. Un tel individu se sacrifie pour l'organisation, il va au-delà de son intérêt personnel pour le bien de l'organisation (Bass, 1985).
2. **La motivation inspirationnelle** (inspirational motivation) représente la deuxième composante du leadership transformationnel. Un leader particulièrement habile à ce niveau motivera ses subordonnés en donnant du sens et des défis dans leur travail. Il suscitera leur enthousiasme en transmettant une vision claire et en partageant ses objectifs (Podsakoff et al., 1990).
3. On retrouve ensuite **la stimulation intellectuelle** (intellectual stimulation). Ici, les employés sont encouragés par leur supérieur qui les pousse à être innovateurs et créatifs, à remettre en question les façons de faire habituelles et les idées préconçues (Podsakoff et al., 1990). Il les aide à voir les problèmes sous un nouveau jour.

4. Finalement, **la considération individualisée** (individualized consideration) est présente chezun leader qui porte une attention aux besoins de chacun de ses employés. C'est un individu quiagit à titre de coach et de mentor (Judge et Piccolo, 2004), qui possède une bonne écoute et quifavorise une communication ouverte avec ses subordonnés. Il n'hésite pas non plus à leur déléguer des tâches pour encourager leur développement. Il est donc à l'écoute des besoins des subordonnés et favorise une communication bidirectionnelle. Pour Bass (1985,1998), les leaders transformationnels ont la particularité d'aller au-delà des échanges relationnels et de motiver « les autres à aller au-delà des espérances » ce qui leur permet d'obtenir une performance supérieure de leurs subordonnés.

	Charisme
+	Considération individualisée
+	Motivation inspirante
+	Stimulation intellectuelle
=	Performance au « delà des espérances »

Tableau 1. Dimensions du leadership transformationnel.
Source : Hall, Johnson, Wysocki et Kepner (2002, p. 2).

Au lieu d'encourager les salariés à dépasser leurs aspirations individuelles, le leader transactionnel agira plutôt sur leurs intérêts personnels afin de les motiver. Selon Bass (1985), un tel leader communique clairement ses attentes à ses subordonnés et récompenses ou punit selon l'atteinte des objectifs fixés. En somme, il utilise divers incitatifs (ex. félicitations, récompenses matérielles, avertissement, blâme) significatifs aux yeux des employés afin qu'ils rencontrent ses attentes (ex. effort supérieur, aide à des collègues). **Trois dimensions** sont généralement associées au leadership transactionnel (Judge et Piccolo, 2004).

1. On retrouve d'abord la **reconnaissance contingente** (contingent reward) où le leader cherche à clarifier les tâches et objectifs à effectuer, pour ensuite reconnaître ou récompenser l'employé qui les accomplit de façon satisfaisante (Podsakoff et al. 2006). C'est cette rétroaction régulière sur la performance qui permet aux employés de mieux cibler leurs efforts.

Les deux autres dimensions du leadership transactionnel sont la gestion par exception active et la gestion par exception passive (management by exception active and passive) où l'emphase est placée sur les écarts et les erreurs des subordonnés.

2. Le premier cas (**la gestion par exception active**) renvoie au leader qui surveille constamment le travail et la performance de ses employés et qui réprimande lorsque ceux-ci s'écartent des objectifs ou des standards (Bass et Riggio, 2006).
3. Dans le deuxième cas (**la gestion par exception active**), le supérieur attendra plutôt que les problèmes et erreurs s'aggravent avant de rectifier la situation.

Les principales différences entre le leadership transactionnel et le leadership transformationnel sont les suivantes :

- Le leadership transactionnel est un type de leadership dans lequel les récompenses et les punitions sont utilisées comme base pour initier les suiveurs. Le leadership transformationnel est un style de leadership dans lequel le leader utilise son charisme et son enthousiasme pour influencer ses disciples (McLaurin et Al-Amri, 2008).
- En dirigeant de leadership transactionnel, il insiste sur ses relations avec ses disciples. Inversement, dans le leadership transformationnel, le dirigeant insiste sur les valeurs, les croyances et les besoins de ses disciples (Bennett, 2009).
- Le leadership transactionnel est réactif alors que le leadership transformationnel est proactif (Eagly et al. 2003)
- Le leadership transactionnel est préférable dans un environnement stable, mais la transformation est bénéfique dans un environnement turbulent (Laohavichien et al. 2009)
- Le leadership transactionnel vise à améliorer les conditions actuelles de l'organisation. D'autre part, le leadership transformationnel contribue à changer les conditions actuelles de l'organisation (Chen et al. 2005)

- Le leadership transactionnel est bureaucratique tandis que le leadership transformationnel est charismatique (Tichy et Uhich, 1984).
- Dans le leadership transactionnel, il n'y a qu'un seul chef dans un groupe. Contrairement au leadership transformationnel, dans lequel il peut y avoir plus d'un leader dans un groupe (Bennett, 2009).
- Le leadership transactionnel est axé sur la planification et la mise en œuvre par rapport au leadership transformationnel qui favorise l'innovation (Jansen et al, 2009).

Notre étude s'intéresse particulièrement au leadership transformationnel et transactionnel car il s'agit du construit le plus étudié et accepté par la communauté scientifique (Lowe et Gardner, 2000).

2.2. Satisfaction au travail

Le travail joue un rôle important dans la vie des personnes. Selon Furnham (2005), le travail fournit un moyen de gagner sa vie, une ressource d'action et de motivation, une ressource de contacts sociaux, un moyen pour gérer le temps, ainsi qu'une source d'épanouissement et de réalisation de soi. La satisfaction professionnelle des employés peut aussi être une facette essentielle du travail. Des sentiments positifs à l'égard d'un emploi peuvent amener les gens à éprouver une plus grande satisfaction à l'égard de leur mode de vie. De plus, ils conduisent les gens à être en meilleure santé émotionnellement et substantiellement. Le travail peut être une source de plaisir pour une personne. Les chercheurs s'inquiètent du plaisir des individus en insistant sur le fait que la satisfaction au travail doit être mise en pratique (Spector, 2008).

Dans le passé, l'idée de la satisfaction au travail a été largement étudiée après le début du 19ème siècle, alors que les chercheurs s'orientent, de plus en plus, vers une réflexion sur la situation mentale des employés liée à la révolution industrielle d'après-guerre liée l'augmentation du rendement des employés (Allen et Wilburn, 2002 ; Mullins, 2004). L'école de relation humaine a révélé de nombreuses facettes de satisfaction au travail (Maslow 1943, Herzberg 1959, Vroom 1970).

Les employés sont les principaux moyens organisationnels (Worthington et Britton, 2006). La satisfaction des travailleurs s'est transformée en une question qui préoccupe de plus en plus les dirigeants des entreprises. Lorsque les employés sont satisfaits, ils améliorent la productivité des organisations et mènent avec confiance son succès. D'après Wright et al. (2003), les avantages offerts aux entreprises sont aux compétences, efforts, rendement, créativité des employés enthousiastes (Ostroff, 1992). Par conséquent, la satisfaction au travail est devenue un objectif principal pour un niveau d'excellence et de succès organisationnel.

Cependant, une faible satisfaction au travail a des conséquences négatives pour l'organisation : un comportement de retrait, des coûts croissants, une baisse des profits et, éventuellement, une insatisfaction des clients (Allen, 2002). Selon Spector (1997), les employés qui éprouvent du mécontentement peuvent cultiver des comportements gênants qui nuisent à leur rendement et à leur gratification, en plus d'affecter les personnes qui les entourent. Se concentrer sur la satisfaction professionnelle des employés est donc une réponse à la compréhension des aspects de leur comportement ainsi que de leur rôle effectif.

La satisfaction au travail est souvent aussi cruciale pour les employés que pour le développement de l'organisation. Actuellement, les employés s'attendent à obtenir plus de satisfaction dans leur travail que par le passé. Ces derniers peuvent considérer la satisfaction au travail comme un moyen de rester et de quitter leur organisation (Boseman, 2008). Les professionnels préoccupés par la gestion du capital humain accusent une prise de conscience des attentes des employés et ils ont tendance à ce que la satisfaction des employés s'améliore avec la croissance de l'organisation.Pour ce résultat, les organisations ne peuvent atteindre un niveau élevé de soutien des consommateurs si leurs employés ne sont pas satisfaits (Boseman, 2008). Selon ce dernier, une organisation qui possède des clients satisfaits doit d'abord avoir des employés satisfaits. Les clients ayant ce sentiment sont ceux qui ont un lien direct avec le personnel de l'organisation.

2. Méthode

L'objectif de cette étude est de comprendre la relation entre les styles de leadership et la satisfaction au travail des employés des PME marocaines. Pour répondre à cet objectif, des données ont été recueillies auprès des employés de 15 entreprises privées installées à Tanger. La population ciblée représente 200 employés. Ces derniers ont été informés de la nature de l'enquête. Le questionnaire est distribué aux répondants, ces derniers se sont rassuré que les données recueillies sont confidentielles. La collaboration et l'approbation nécessaires

à la réalisation de cette étude ont été obtenues des responsables ressources humaines des entreprises ciblées. Ces responsables ont été impliqués dans la distribution et de collecte des questionnaires. Sur les 200 questionnaires, 115 ont été retournés remplis et les autres ont été retournés incomplets. L'échantillon final de cette étude comprend 115 répondants.

L'instrument utilisé est l'enquête par questionnaire, qui tente de mesurer les styles de leadership et la satisfaction au travail des employés. Il comprend trois sections avec un nombre total de 36 items. Ce questionnaire a été validé par deux chercheurs spécialistes et deux professionnels chargés des ressources humaines, l'objectif de la première section est de recueillir des informations concernant les données démographiques des répondants, la deuxième section, se consacre au traitement des styles de leadership et la troisième section est liée à la question de la satisfaction au travail. Dans cette étude, le style de leadership a été mesuré en utilisant l'échelle du Mutifactor Leadership Questionnaire (MLQ), l'instrument de Bass et Avolio (1990) a été adopté. De plus, le questionnaire de Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) sur la satisfaction au travail, l'instrument de Weiss D. et Dawis R. (1967) a été retenu.

Dans cette étude, nous avons opté pour l'échelle d'intervalle de Likert. Le principe de cette échelle de mesure est simple. Il consiste à demander au répondant d'exprimer son plus ou moins grand accord concernant les propositions ou les affirmations qui lui sont faites le répondant doit alors se placer sur un continuum par rapport à une série d'opinions portant, en principe, sur le même item et pour lesquelles il est appelé à exprimer son plus ou moins grand accord ou désaccord en choisissant entre plusieurs réponses possibles préétablies.

L'échelle de Likert avec 5 échelons formalisés comme suit :

Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
☐	☐	☐	☐	☐

Conventionnellement, les codes 1, 2, 3, 4 et 5 ont été respectivement attribués à tout à fait d'accord, d'accord, neutre, pas d'accord et pas du tout d'accord.

3. Résultats

Caractéristiques	Fréquence	Pourcentage (%)
Genre		
Masculin	65	56.5
Féminin	50	43.5
Age		
]23-28]	40	34.8
]29-34]	43	37.4
]35- 40]	20	17.4
]41- 46]	12	10.4
+ de 46 ans	-	-
Statut familial		
Marié	70	60.9
Célibataire	45	39.1
Formation		
Bac+5	47	40.9
Bac+3	38	33.0
Technicien	20	17.4
Sans Bac	10	8.7
Expérience		
Inférieur à 5 ans	20	17.4
]5-10]	35	30.4
]11-15]	40	34.8
+ de 15 ans	20	17.4
Salaire en dhs		

-de 5000 dhs	47	40.9
]5001 - 10000]	38	33.0
]10001-15000]	20	17.4
+ de 15 000 dhs	10	8.7

Tableau 2. Caractéristiques sociodémographiques des répondants.

Les caractéristiques des 115 répondants de l'étude sont présentées au tableau 2. Sur les 115 répondants, 65 sont des hommes et 50 sont des femmes. L'âge des 115 répondants variait de 23 à 46 ans. 70 répondants sont mariés et 45 sont célibataires. En ce qui concerne leur formation, 47 répondants ont obtenu un diplôme Bac+5, 38 ayant un Bac+3, 20 sont de niveau technicien et 10 répondants sans Bac. En termes d'expérience professionnelle, 20 répondants ont travaillé moins de 5 ans, 35 répondants ont travaillé entre 5 et 10 ans, 40 répondants ont travaillé entre 11 et 15 ans et 20 répondants ont travaillé plus de 16 ans. En termes de rétribution salariale, 47 répondants perçoivent moins de 5000 dhs par mois, 38 répondants perçoivent entre 5001 et 10000 dhs par mois, 20 répondants perçoivent entre 10001 et 15000 dhs par mois et 10 répondants touchent plus de 15000 dhs par mois.

Style de Leadership transformationnel

Style de leadership transformationnel	Moyenne	Écart-type
L'influence idéalisée (le charisme)		
Je me sens bien avec mon manager	3.97	1.158
J'ai totalement confiance en mon manager	4.03	1.207
Je suis fier d'être associé à mon manager	3.83	1.384
Une motivation inspirationnelle		
Mon responsable est optimiste pour l'avenir	4.28	1.504
Mon responsable parle généralement de ce qui doit être fait	3.97	1.576
Mon responsable parle toujours de la vision du futur	3.78	1.045
La stimulation intellectuelle		
Pousse les autres à penser différemment les anciens problèmes par de nouveaux moyens	3.47	1.276
Donner de nouveaux moyens de faire notre travail	3.33	1.095
Résous les problèmes selon des perspectives différentes	3.33	1.265
La considération individualisée		
Passe plus de temps à accompagner et développer les autres	3.83	1.108
Me traite comme une personne plutôt que comme un membre d'un groupe	3.39	1.315
Accorder une attention personnelle aux autres qui se sentent rejetés	3.78	1.396

Tableau 3. Notes moyennes des dimensions des styles de leadership transformationnel.

Le tableau 3 présente la moyenne et l'écart-type des scores des quatre dimensions des styles de leadership transformationnel adoptés dans cette étude. On a demandé aux répondants d'évaluer chacune des quatre dimensions sur une échelle de cinq points allant de fortement en désaccord (1) à fortement en accord (5). Comme on peut le voir ci-dessous, les notes moyennes pour les styles de leadership transformationnel varient de 3,33 à 4,28.

Styles de leadership transactionnels

Style de leadership transactionnel	Moyenne	Écart type
Récompense contingente		
Préciser ce que je recevrai, si j'obtiens de très bons résultats	3.83	1.000
Donc, une satisfaction, quand je fais du bon travail	3.97	1.253

Gestion par Exception active		
Fais toujours attention aux erreurs, aux exceptions et aux écarts par rapport aux standards	3.75	1.663
Je prête attention à mes erreurs	3.36	1.885
Passe son temps à chercher à éteindre les incidents	3.50	1.920
Prêter attention à la non-conformité aux standards	3.61	1.459
Gestion par Exception passive (dimension d'évitement)		
Montrer des attitudes de "si elle n'est pas cassée, ne la réparez pas"	3.36	1.231
N'interviens que si les choses tournent mal	3.00	1.344

Tableau 4. Scores moyens sur les dimensions des styles de leadership transactionnel.

Le tableau 4 présente la moyenne et l'écart-type des scores des trois dimensions du style de leadership transactionnel adoptées pour cette étude. Les notes moyennes se situent entre 3,00 et 3,97. Cela fait penser qu'il existe un large consensus sur l'éventail des pratiques de style de leadership transactionnel utilisées dans l'étude.

Satisfaction au travail

Satisfaction au travail	**Moyenne**	**Écart type**
La chance de faire quelque chose qui fait usage de mes capacités	3.2	2.527
Satisfaire aux conditions de travail	4.11	2.818
Possibilité de faire différentes choses	4.00	2.685
L'occasion de faire des choses pour d'autres personnes	4.36	3.005
Liberté d'exécuter mes propres jugements	4.00	3.089
Être reconnu pour un travail bien fait	3.17	3.468
Possibilité de travailler de façon autonome	3.44	3.589
L'occasion d'essayer mes propres méthodes pour faire le travail	4.03	3.637
L'occasion de dire aux autres ce qu'ils doivent faire	4.19	3.740
Possibilités d'avancement à ce poste	3.26	2.620

Tableau 4. Scores moyens sur les dimensions de la satisfaction au travail.

Les scores moyens et l'écart-type sur les dimensions de la satisfaction au travail adoptées dans cette étude sont présentés au tableau 4 et les scores varient de 3,17 à 4,36.

Les styles de leadership couramment utilisés par les dirigeants des entreprises

	Effectif	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart type
SATISFTRAV	115	2.00	4.88	3.7308	.49081
TRANSFORMATIONNEL	115	2.09	5.00	3.9032	.48572
TRANSACTIONNEL	115	2.00	5.00	3.8878	.51052
Effectif	115				

Tableau 5. Statistiques descriptives.

Le tableau 6 illustre la corrélation entre le style de leadership transformationnel et la satisfaction au travail.

Style de leadership	Satisfaction au travail
La considération individualisée	.604
La stimulation intellectuelle	.615
Une motivation inspirationnelle	.662
Influence idéalisée attribuée	.627
Récompense contingente	.504
Gestion par Exception active	.657
Gestion par Exception passive	.543

Tableau 6. Corrélation entre le style de leadership transformationnel et la satisfaction au travail.

4. Discussion

L'objectif de cette étude est de déterminer si les styles de leadership transactionnel et transformationnel ont un lien avec la satisfaction au travail des employés dans les petites et moyennes entreprises. D'après les recherches antérieures, de nombreux facteurs ont été identifiés comme étant des facteurs potentiels qui, en tant que relation avec la satisfaction au travail, tels que le sexe, l'âge, et la variété des compétences utilisées (Meyer & Allen, 1997). Bien que certains chercheurs prétendent que malgré la complexité des autres variables étudiés, la satisfaction de l'employé au sein de l'organisation est peut-être celle qui compte plus par rapport à ce que les employés pensent de leurs leaders et des performances qu'ils affichent. L'enquête dans ces domaines a fait intervenir la direction générale pour se préoccuper de cette dimension importante considérée comme condition de réussite organisationnelle (Reichers, 1986 ; Becker et Billings, 1993).

Cette étude offre un aperçu supplémentaire de la façon dont le leadership transformationnel et transactionnel corrèle la satisfaction au travail des employés dans les petites et moyennes entreprises. D'après les résultats de l'analyse de corrélation du tableau 6 ci-dessus, tous les sous- échelles des styles de leadership sont statistiquement significatives au niveau de signification de 0,05. Le résultat indique que les comportements de leadership transformationnel et transactionnel sont des facteurs importants qui contribuent à la satisfaction au travail des employés parce qu'ils constituent une relation positive entre les variables.

Ce résultat appuie d'autres résultats de recherche, par exemple Spector, 2008, a signalé une corrélation semblable entre la sous-échelle du leadership transformationnel. Sarror et Santora ont également signalé une corrélation similaire dans leur étude. Bass et Avolio (1997) suggèrent également une corrélation entre les sous-échelles transformationnelle et transactionnelle. La motivation inspirationnelle s'est avérée être la variable qui a la corrélation positive la plus élevée avec .662. Les leaders qui affichent ce genre de style de leadership tiennent compte de leurs adeptes en les encourageant et en les encadrant à développer un comportement de travail approprié (Sarror et Santora 2001). De plus, comme le comportement des dirigeants en milieu de travail est très important pour la satisfaction des employés au travail, on s'attend à ce qu'ils aient confiance dans les décisions et les actions des dirigeants (Sarros et Santora 2001). Pour la direction des petites et moyennes entreprises marocaines, un effort est à effectuer pour encourager davantage les employés.

Pour atteindre le deuxième objectif, des statistiques descriptives ont été utilisées pour déterminer les styles de leadership couramment utilisés par les dirigeants des petites et moyennes entreprises marocaines. Il a été examiné à partir du résultat que le leadership transformationnel a obtenu la note moyenne la plus élevée de 3,903, ce qui indique que le leadership transformationnel est le style de leadership couramment utilisé par les leaders dans les petites et moyennes entreprises.

Conclusion

Dans l'ensemble, l'objectif de cette étude est de déterminer la relation entre le style de leadership transactionnel et transformationnel et la satisfaction au travail des employés dans les petites et moyennes entreprises marocaines. Les résultats ont montré que le style de leadership transformationnel et les styles de leadership transformationnel ont une relation positive avec la satisfaction au travail des employés envers l'organisation. Par conséquent, d'après cette étude, le style de leadership communément utilisé par les dirigeants de l'organisation à l'étude est le style de leadership transformationnel.

Les résultats de l'étude ont également supporté l'enquête antérieure menée par (Mosadegh Rad et Yarmohammadian, 2006) (Chen, 2005) (Lok et Crawford, 1999, 2001), qui a révélé une corrélation positive entre la satisfaction au travail des employés et les styles de leadership affiché par le leader. Cependant, d'après cette étude, la dimension des styles de leadership transformationnel de la motivation inspirationnelle a eu plus d'impact et de soutien que la gestion par exception des styles de leadership transactionnel. Cependant, cela ne veut pas dire que le leadership transactionnel ne contribue pas de façon importante à la satisfaction au travail, la combinaison des deux styles est importante compte tenu des circonstances et des situations dans lesquelles opèrent les leaders.

Bien que les résultats de l'étude soient corroborés avec les recherches antérieures sur les styles de leadership et la satisfaction au travail des employés, le besoin d'insister à nouveau sur le leadership transformationnel, en particulier dans les petites et moyennes entreprises marocaines, devient vital. De plus, les entreprises qui ont la capacité de changer leur approche de gestion grâce à leurs compétences en leadership amélioreront davantage leur rendement organisationnel via le bien-être et la satisfaction au travail de leurs employés.

Il a également été suggéré que l'adoption de styles de leadership transformationnel et transactionnel pourrait accroître le niveau de satisfaction travail des employés des petites et moyennes entreprises marocaines. Dans le contexte des PME, la majorité des dirigeants sont également propriétaires des entreprises. Les propriétaires/gérants doivent non seulement traiter directement avec leurs employés, mais aussi les aider à créer un meilleur système de satisfaction afin de motiver leurs employés.

Références

Allen, D., & Wilburn, M. (2002). Linking Customer and Employee Satisfaction to the Bottom Line. ASQ Quality Press, Milwaukee, WI.

ALLEN, N. J. & MEYER, J. P. (1990). "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organisation", Journal of Occupational Psychology, 63, 1-18

ALLEN, N. J. & MEYER, J. P. (1996). "Affective, continuance and normative commitment to the organization: an examination of construct validité", Journal of Vocational Behavior, 49, 252-276

AVOLIO, B. J., BASS, B. M., & JUNG, D. (1999). "Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire", Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72, 441-462

BASS, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations, New York: Free Press.

BASS, B. M., & AVOLIO, B. J. (1997). "Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire", California: MindGarden Inc

Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1997). Handbook of leadership, A Survey of Theory and Research. New York, Free press LTD.

Bennett, R. R. (1997). Job satisfaction among police constables: a comparative study in three developing nations. Justice Quarterly, 14(2).

Borders, A., Earleywine, M., & Huey, S. (2004). Predicting problem behaviors with multiple expectancies: Expanding Expectancy Value Theory. Adolescence, 39, 539-551.

Bosman & Nalla, M. (2009). Police organizational culture and job satisfaction: A comparison of law enforcement officers' perceptions in Two Midwestern States in the U.S. Journal of Criminal Justice and Security, 55-73.

Bouville, Grégor, (2010), la progression de l'absentéisme : nouveaux comportements des salariés ou nouvelles contraintes organisationnelles ? Rennes/Saint□Malo : s.n.,. Congrès AGRH. p. 27.

Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper Row.

Chen, L. Y. (2005). Examining the effect of organization culture and leadership behavior on organizational commitment, job satisfaction, and job performance at small and medium-sized firms of Taiwan. Journal of American Academy of Business, 5, 432-438.

Doutre, E (2009). La dimension psychologique de l'exercice du pouvoir dans les organisations de travail en changement. HDR, Université Pierre Mendès France, Grenoble. P45,

Furnham, A. (2005). The Psychology of behaviour at work: The individual in the organization (2nd ed.). Psychology Press, Hove & New York.

Griffin. (1999). Creating performance management systems that promote perceptions of fairness. In J. W. Smither (Ed.), Performance appraisal: state of the art in practice (pp. 209- 243). San Francisco: Jossey-Bass.

Hicks, D. S. (1987) . Economic aspects of job satisfaction. In Ashenfelter, O. C., & Oates, W. E. (Eds.), Essays in Labor Market Analysis. New York: John Wiley.

Janssen, P. P. M., Peeters, M. C. W., De Jonge, J., Houkes, I., & Tummers, G. E. R. (2004). Specific relationships between job demands, job resources and psychological outcomes and the mediating role of negative work-home interference. Journal of Vocational Behavior, P65.

Katia, Renaud, Olivier et Tschan, Franziska. Rennes/Saint-Malo (2010), Satisfaction au travail : conséquences du choix des outils statistiques et des instruments de mesure en GRH. Iglesias, XXIème congrès AGRH.

Laohavichien, P. E., & Hogan, N. (2006). The impact of centralization and formalization on correctional staff job satisfaction and organizational commitment. Criminal Justice Studies: A Critical Journal of Crime, Law, and Society, 19, 23-44.

Lawal, A. A. (2003). Management in Focus. Lagos: Abdul Ind. Ent.

Lok, P., & Crawford, J. (2001). Antecedents of organizational commitment and the mediating role of job satisfaction. Journal of Managerial Psychology, 16(8), 594-613.
Mignonac, Karim, (2004), que mesure-t-on réellement lorsque l'on invoque le concept de satisfaction au travail. Revue de Gestion des Ressources humaines, Vol. 53, pp. 80-93.
Mosadeghrad, A., & Yarmohammadian, M. (2006). A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction. Leadership in Health Services, 19(2), 11-28.
Mullins, L. (2004). Management and Organisational Behaviour. Pearson Higher Education FT Prentice Hall.
Organ, D. W., & Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. Journal of Applied Psychology, 74, 157-64.
Ostroff, C. (1992). The relationship between satisfaction, attitudes and performance: An organizational level analysis. Journal of Applied Psychology, 77(6), 963-974.
Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2001). The transformational-transactional leadership model in practice. Leadership & Organization Development Journal, 22(8), 383-394.
Schermerhorn, J., Hunt, J., & Osborn, R. (2005). Organizational behaviour (9th ed.). John Willey & Sons, Inc.
Spector, P. (2008). Industrial and organizational psychology: Research and practice (5th ed.). New York: John Wiley & Sons.
Ting, Y. (1997). Determinants of job satisfaction of federal government employees. Public Personnel Management, 26(3), 313-34.
Weiss DJ, Dawis RV, England GW, Lofquise LH, (1967), Minnesota studies in vocational rehabilitation: 22, manual for Minnesota Satisfaction Questionnaire. Vocational Psychology Research, University of Minnesota, Version française : Roussel P. (1996), Rémunération, motivation et satisfaction au travail. Économique, Collection Recherche en Gestion, Paris.
Worthington, I., & Britton, C. (2006). The business environment (5th ed.). Financial Times, Prentice Hall.

Machine learning au service de la gouvernance d'entreprise : une nouvelle approche pour la sélection des administrateurs – revue de littérature

Par :

AHDADOU Manal, Doctorante à l'E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi
E-mail : manal.ahdadou@etu.uae.ac.ma

Pr. AAJLY Abdellah, E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi
E-mail : aaajly@uae.ac.ma

Pr. TAHROUCH Mohamed, E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi
E-mail : mtahrouch@uae.ac.ma

Résumé : Ces dernières années, la "transformation numérique" est devenue un sujet dominant le monde des affaires et de la recherche. Parmi les technologies numériques, celle qui attire le plus d'investissements est l'intelligence artificielle (IA). L'intelligence artificielle (IA) s'est immiscée dans presque toutes les professions et dans toutes les activités. On peut aisément affirmer qu'aujourd'hui, l'IA est à la pointe de toutes les professions, y compris celle du conseil d'administration. L'objectif ultime de notre étude est de cerner les implications de l'adoption de l'Intelligence artificielle (au niveau des conseils d'administration et les défis qui en découlent. L'intérêt de ce travail réside dans la discussion autour de la Machine Learning (ML) – la sous-branche de l'intelligence artificielle la plus prometteuse pour notre recherche- sous trois angles différents : 1) L'IA comme simple outil dont l'adoption remet en question les critères « traditionnels » de sélection des administrateurs 2) le ML comme acteur assistant l'organe de gouvernance dans la sélection des administrateurs 3) IA/ ML en tant que conseil d'administration indépendant. En raison de la nouveauté de notre sujet de recherche, nous avons décidé de procéder dans cet article à une étude approfondie de la littérature tout en relativisant les apports des chercheurs à ce niveau aux dernières tendances et actualités autour de l'adoption de l'IA au sein des conseils. Afin de réussir l'élaboration de cet article, une étude méticuleuse de la littérature autour de l'IA au niveau de la gouvernance d'entreprise en général et des conseils d'administration en particulier nous a été indispensable. Cet article représente une base de connaissances fiable qui peut être utile à la fois aux chercheurs et aux organes de gouvernance, indépendamment de la législation et de la particularité de l'entité. Ainsi, il est à signaler que nous avons opté pour une généralisation dans l'étude des opportunités et des défis liés à l'adoption de l'IA pour une nouvelle approche de sélection des administrateurs et que l'étude a été menée en dehors de toute juridiction. Les exemples qui relèvent d'un cadre juridique ou réglementaire particulier ne sont donnés qu'à titre d'illustration.
Mots-clés : Intelligence artificielle – Machine Learning – Conseil d'administration – Gouvernance d'entreprise.

Introduction

À l'ère de la crise liée à la pandémie Covid-19, le monde connaît des changements majeurs en gouvernance d'entreprise. De nombreuses organisations redéfinissent leurs modèles pour les aligner sur les nouvelles technologies. En conséquence, un tout nouveau paradigme de gouvernance d'entreprise s'impose (Tokmakov, 2019). Le Covid-19 a joué un rôle considérable dans l'adoption de l'IA au niveau de la gouvernance d'entreprise en général et dans la redéfinition des conseils d'administration par le biais de cette technologie en particulier.

Ces dernières années, la "transformation numérique" est devenue un sujet dominant le monde des affaires et de la recherche. Parmi les technologies numériques, celle qui attire le plus d'investissements est l'intelligence

artificielle (IA) (BCG, 2020). L'intelligence artificielle (IA) s'est immiscée dans presque toutes les professions et dans toutes les activités. Elle est présente dans les cabinets d'avocats, le secteur de la santé, les bureaux de conseillers financiers, les voitures à conduite autonome et les assistants virtuels comme Siri et Alexa, pour n'en citer que quelques-uns. On peut aisément affirmer qu'aujourd'hui, l'IA est à la pointe de toutes les professions, y compris celle du conseil d'administration (Kamalnath, 2019).

La Machine Learning (ML - apprentissage automatique ou apprentissage machine), sous ses diverses formes, est actuellement le type d'IA le plus avancée qui existe dans la pratique. Brynjolfsson et McAfee (2017) affirment que la technologie d'usage général la plus importante de notre époque est l'intelligence artificielle, en particulier l'apprentissage machine (ML). Le ML promet de changer radicalement les mécanismes de gouvernance d'entreprise (Ivaninskiy & Ivashkovskaya, 2020). La recherche prouve que le ML surpasse les humains dans le processus de sélection des administrateurs et pourrait également être membre assistant, actif ou représentant du conseil d'administration. En outre, aujourd'hui, même si nous n'avons pas encore atteint un stade où l'IA a remplacé les administrateurs humains, ce n'est plus considéré comme une possibilité très improbable.

Le présent travail traite de l'adoption de l'IA au sein des conseils d'administration et ses retombées pour la gouvernance d'entreprise. La première section de cet article est consacrée à la mise en contexte du développement de l'IA à l'ère du Covid-19 et son impact sur la gouvernance d'entreprise. Le focus de notre recherche réside dans les sections à suivre. La deuxième section discute du rôle que peut jouer l'adoption de l'IA au sein des organisations d'imposition de nouveaux critères pour la sélection des administrateurs. La troisième section est divisée en deux parties. La première partie présente les implications de l'adoption du ML en tant qu'outil de sélection des nouveaux administrateurs. La deuxième partie étudie ces implications quand l'IA est membre active du conseil d'administration. Ainsi, pour les deux états de fait, cette section discute des changements de mécanisme de sélection des administrateurs qui en découlent, et des nouveaux défis pour la gouvernance d'entreprise. La dernière section de cet article aborde les impératifs d'un conseil d'administration composé uniquement de système d'IA. Finalement, seront présentés les conclusions et les aboutissements de cette recherche.

Dans le présent article, les sigles suivants ont été employés : IA – Intelligence Artificielle / ML – Machine Learning (Apprentissage automatique) – RPA : Robotic Process Automation (automatisation robotisée des processus) – IAG : Intelligence Artificielle Générale.

1. Le machine learning, le covid-19 et la gouvernance d'entreprise

L'IA a été définie comme "une technologie qui applique des systèmes aux machines afin que celles-ci puissent penser comme des humains" (Go et al., 2020, p.107)[78]. La littérature existante traitant de ce sujet couvre trois types d'IA (de basique à avancée) : 1) Automatisation des processus robotisée (RPA) - l'automatisation des tâches humaines de base à savoir les tâches de routine très répétitives telles que la création de rapports, 2) Machine Learning/ l'apprentissage automatique (ML): l'automatisation de la prise de décision, souvent sans intervention humaine. 3) L'intelligence artificielle générale (IAG) : la forme la plus « forte » de l'IA qui permet de performer dans toutes les tâches cognitives propres aux êtres humains. Cependant, à notre connaissance, le troisième type d'IA n'en est actuellement qu'au stade théorique. On estime qu'il faudra entre dix et deux siècles pour que cette intelligence artificielle générale, capable de faire concurrence aux humains, devienne réalité (Armour & Eidenmueller, 2019).

Les progrès les plus récents de l'IA sont liés au Machine Learning (L'apprentissage automatique). Le ML consiste à programmer des machines pour apprendre à partir des données ou des décisions du passé (Hinks, 1996). Aujourd'hui, le développement du ML a atteint un certain point où les termes "Machine Learning" et "Intelligence artificielle" sont souvent utilisés de manière interchangeable (Kibria et al, 2018). Alors que les entreprises appliquent les RPA depuis longtemps (Yu et al., 2009), le ML n'est devenu possible et relativement répandu que grâce aux progrès technologiques les plus récents tels que l'apprentissage profond, la reconnaissance d'images et bien évidemment la disponibilité des données massives (big data) (Feijóo et al, 2020). L'apprentissage automatique (ML) sert à donner aux machines la capacité d'apprendre, de s'adapter et même de prendre des décisions grâce aux big data et aux algorithmes. En général, l'IA est basée sur les

[78] “a technology that applies systems to machines so that machines can think like humans” traduit par nous-mêmes

big data. Une caractéristique très importante de ces données massives dont l'analyse surpasse la capacité humaine. Toutefois, le Machine Learning s'en sert pour anticiper ce qui peut arriver au futur (Binsted,1996). Aujourd'hui, on constate des avancées inédites dans la vitesse de traitement de ces données, le stockage des données, la collecte des données et leurs processus d'extraction. Les données sont plus fiables et leur obtention est plus facile que jamais (Mohapatra & Kumar,2019). Ainsi, on témoigne le couplage des algorithmes aux Big data permettant au Mahcine Mearning de prendre de meilleures décisions et d'effectuer des prédictions de plus en plus précises et exactes.

La crise économique mondiale provoquée par le COVID-19 a boosté la digitalisation des entreprises. Dans plusieurs cas, les entreprises n'ont réussi à maintenir les activités au quotidien que par le biais de ces technologies. De nombreux experts estiment que la pandémie de COVID-19 a mis en évidence l'intérêt de faire appel à l'IA (McKinsey, 2020). Selon une étude menée par l'International Data Corporation (IDC, 2020b), les dépenses mondiales en IA devraient atteindre plus de 110 milliards d'USD en 2024, contre environ 50 milliards d'USD en 2020. Egalement, selon les prévisions de l'International Data Corp (IDC, 2020a), les dépenses mondiales en matière d'intelligence artificielle vont doubler au cours des quatre prochaines années.

Durant la pandémie de Covid-19 où l'urgence prévaut, en utilisant des quantités massives de données et des analyses complexes, l'IA a réussi à fournir des solutions efficaces en temps voulu. Xu et al. (2021) ont constaté que les revenus des entreprises qui étaient lancées dans l'IA avant la pandémie ont augmenté plus rapidement en 2020 et ont expliqué que pendant la crise du COVID-19, les entreprises qui étaient déjà investies dans les produits d'IA ont été plus performantes que celles qui ne l'étaient pas.

Comme l'IA, et en particulier le ML, a continué à gagner en attention et en importance, son application à la gouvernance d'entreprise s'est avérée être l'un des domaines les plus prometteurs pour le développement des entreprises contemporaines. Sans doute, l'IA peut bénéficier à la gouvernance d'entreprise en diverses manières (Ivaninskiy & Ivashkovskaya, 2020, Wang et al., 2020 ; Hajek P & Henriques, 2017 ; Pai et al., 2011 ; Kiron & Unruh, 2018). De nombreuses expériences d'utilisation de l'IA dans la gouvernance d'entreprise ont donné des résultats positifs, ce qui nous incite à être optimistes quant à l'utilisation de cette intelligence au niveau des conseils d'administration, vu qu'il s'agit de l'organe principal de la gouvernance de toute entreprise. Toutefois, une attention particulière est accordée au ML au détriment des autres sous-branches de l'IA, puisque le ML se distingue de l'IA de base par sa capacité à évoluer lui-même, au lieu de suivre des valeurs prédéfinies (Ivaninskiy & Ivashkovskaya, 2020) ce qui fait du ML l'outil technologique le plus prometteur pour toute entreprise (Brynjolfsson & Mcafee , 2017).

Dans les sections suivantes, toute référence à l'IA implique le ML (Machine Learning) et non la RPA (Automatisation des processus robotisée) ou l'IAG (l'Intelligence Artificielle Générale), sauf si ces dernières ont été clairement et explicitement mentionnées.

2. Adoption de l'intelligence artificielle : nouveaux critères de sélection pour les administrateurs

2.1. Un besoin accru en compétences technologiques

Alors que l'application de l'intelligence artificielle se poursuit rapidement dans tous les secteurs industriels, les administrateurs doivent être attentifs et préparés aux questions concernant l'application et la mise en œuvre de l'IA dans leur propre entreprise (Peregrine, 2021). Une étude menée par Deloitte (Srinivas et al, 2019) a révélé que la plupart des administrateurs semblaient hésiter à devoir utiliser des technologies avancées ; toutefois, certains administrateurs semblaient heureux de recevoir une formation continue sur les technologies émergentes.

Le conseil d'administration doit être au courant de l'état actuel de l'IA/ML et de l'optimisation des données de l'entreprise. Ainsi, le conseil d'administration peut envisager d'inviter un expert externe à faire une présentation au conseil d'administration pour s'assurer que tous les administrateurs sont prêts à gérer les implications de la technologie (Atkins, 2022).

Toutefois, une autre solution plus fiable consiste à nommer des membres du conseil d'administration qui ont un background technologique et sont formés pour gérer l'IA. Récemment, cela s'est avéré être le cas pour de nombreuses entreprises, surtout après que la crise de Covid-19 ait prouvé l'importance de l'IA. En janvier 2022, Xigem Technologies Corporation a nommé M. Ezio D'Onofrio, un vétéran de l'industrie technologique, au conseil d'administration de la société, principalement pour sa capacité à superviser la

technologie de l'IA (Xigem Technology Veteran, 2022). Le même mois, Motorola Solutions a annoncé que le Dr Ayanna Howard a été nommée à son conseil d'administration, à compter du 15 février 2022. La nouvelle membre du conseil d'administration a été choisie sur la base de ses connaissances approfondies en matière de robotique, d'interaction homme-machine et d'intelligence artificielle (IA) (Motorola, 2022). Egalement, le même mois, EngageSmart a annoncé la nomination de Diego Rodriguez au conseil d'administration. Il convient de mentionner que M. Rodriguez a plus de 25 ans d'expérience dans les affaires, la technologie et l'innovation (Finance, 2022).

2.2. La sélection des administrateurs n'est plus soumise au critère d'«indépendance »

Les administrateurs indépendants sont présumés très bénéfiques pour la performance du conseil ; une approche principalement enracinée dans la théorie de l'agence, en supposant qu'en gérant le problème de l'agence principale entre les actionnaires et les dirigeants par l'appui des administrateurs indépendants qui s'assurent que les dirigeants agissent en faveur des actionnaires, les entreprises fonctionneront plus efficacement et performeront mieux. Toutefois, les entreprises peuvent avoir tendance à hésiter à nommer des administrateurs indépendants. Les conseils d'administration doivent souvent prendre des décisions importantes dans un délai très limité, et les administrateurs indépendants, vu qu'ils sont externes à l'entreprise, risquent donc de ne pas être en mesure d'assimiler toutes les informations requises en un court laps de temps (Bainbridge & Henderson, 2013). Deloitte a fait état d'un article qui, sur la base d'entretiens avec des administrateurs, indiquait que le fait de devoir traiter une telle grande masse d'informations constituait un défi (Srinivas et al, 2019).

L'IA promet de résoudre ce problème grâce à sa capacité à traiter un énorme flux d'informations, ce qui simplifie le travail des personnes qui n'y ont pas accès en permanence et sont limitées dans le temps pour les étudier, ce qui est le cas des administrateurs indépendants (Tokmakov, 2021). Tout simplement, l'IA analysera les données et fournira à l'administrateur. L'IA procurera aux administrateurs des informations importantes et leur fera gagner du temps en éliminant les informations inutiles ou non pertinentes et en mettant en évidence les informations clés pour la prise de décision. Ainsi, les entreprises hésiteront moins à désigner des administrateurs indépendants puisque l'accès limité à l'information en temps limité ne sera plus un problème.

De plus, bien que la plupart des conseils d'administration aient été dominés par des administrateurs indépendants en 2008, les scandales d'entreprises telles qu'Enron et WorldCom ont montré qu'il n'était pas toujours efficace d'avoir des administrateurs indépendants (Kamalnath, 2019). Kamalnath (2018) affirme que le problème réside dans la manière dont les règles juridiques pertinentes définissent l'indépendance, qui se concentre principalement sur l'indépendance économique/financière, mais pas sur l'indépendance de l'esprit. Langevoort (1996) explique que les administrateurs indépendants exercent de longs mandats, ce qui nourrit leur amitié avec les administrateurs et fait que les administrateurs indépendants hésitent à remettre en question leurs 'amis' au sein du conseil. Ainsi, l'incapacité des administrateurs à remettre en question la pensée de la direction et/ou de la majorité au sein du conseil, en raison des amitiés fictives, illustre ce que l'on appelle le « GroupThink » : la pensée du groupe (Kamalnath, 2017). Ce scénario prévaut même dans le cas de conseils d'administration diversifiés, vu que même les administrateurs indépendants provenant de différentes origines et de différents backgrounds peuvent socialiser et créer des liens avec le temps (Beecher-Monas, 2007).

L'IA peut être une aide utile pour lutter contre la pensée de groupe, car elle est capable de formuler des propositions sans être influencée par ce phénomène psychologique. Avec la présence de l'IA, l'entreprise aura moins tendance à se faire des soucis avec les différents préjugés/amitiés fictives existant au sein de l'organe de gouvernance, puisque l'IA s'assure de formuler ses propositions sur la base de données et non des sentiments. D'ailleurs, tout membre du conseil d'administration qui hésite au départ à exprimer une opinion divergente de celle du groupe pourrait être encouragé à se servir des recommandations de l'IA pour exprimer son opinion (Kamalnath,2019).

3. Adoption de l'intelligence artificielle : acteur au sein du conseil d'administration

3.1. Adoption de l'intelligence artificielle : la machine nomme les administrateurs

La sélection des membres du conseil d'administration est l'une des causes les plus fréquentes de conflit lors des réunions et des assemblées des actionnaires (Buchanan et al., 2010). Aujourd'hui, la recherche en l'applicabilité de l'IA au sein des conseils a démontré que le Machine Learning a surpassé les capacités humaines en ce qui concerne la sélection des administrateurs, et est désormais reconnu plus efficace que l'homme (Erel et al., 2018). Les auteurs ont construit plusieurs algorithmes d'apprentissage automatique pour sélectionner les administrateurs pour un bon nombre d'entreprises et prédire quels administrateurs seraient plus performants. En guise de conclusion, les administrateurs sélectionnés à l'aide des algorithmes d'IA se sont avérés plus performants. Un autre avantage de l'utilisation du ML pour la sélection des administrateurs est que, si les algorithmes sont appliqués correctement et que les données fournies sont fiables, cela peut limiter la discrimination résultant du jugement humain (Kleinberg et al., 2019) .

D'ailleurs, en adoptant l'IA pour la sélection des conseils d'administration, les entreprises réduisent leurs coûts d'agence (Fenwick & Vermeulen, 2019) puisque les administrateurs sélectionnés sont considérés comme les plus efficaces et les plus dignes de confiance pour le poste, ils seront plus performants pour surveiller la gestion. Le problème d'agence est mieux géré lorsque l'IA est membre du conseil d'administration.

Cependant, l'IA est toujours considérée comme une technologie immature au niveau de son développement et sa mise œuvre (Ivaninskiy & Ivashkovskaya, 2020 ; Xu et al. (2021) ce qui pousse les chercheurs à remettre en question son adoption au niveau du conseil d'administration. Bien que l'IA promette de sélectionner les administrateurs d'une manière dénuée de tout préjugé et de tout biais humain, il a été démontré que l'IA peut en fait aggraver la discrimination (Dignam, 2020). Cela peut se produire pour de multiples raisons. Par exemple, comme Williams et al. (2018) l'ont expliqué, les algorithmes peuvent discriminer sur la base des données qui leur manquent. Par exemple à cause de l'omission de certains paramètres qui devraient être introduits dans le modèle. À titre d'exemple concret, Amazon a dû abandonner son algorithme de recrutement après qu'il a été prouvé que cet algorithme était discriminatoire à l'égard des candidates (femmes).

3.2. Adoption de l'intelligence artificielle en tant que membre du conseil d'administration : moins d'administrateurs a nommer

Ce qui pousse les entreprises à nommer l'IA comme membre du conseil d'administration (ou même simplement comme assistant), c'est que sa présence permettra aux conseils d'administration de prendre en compte des aspects de la prise de décision qui auraient pu être négligés en raison d'un manque de temps ou d'un manque de capacité à traiter de grandes quantités de données/d'informations ou de biais cognitifs/de pensée collective. De nombreux chercheurs sont convaincus que le rôle de l'IA dans la gouvernance d'entreprise ne sera plus celui d'un assistant mais deviendra plutôt celui d'un administrateur. Tokmakov (2021) illustre deux scénarios censés aboutir éventuellement à une telle révolution. Le premier est celui où les entreprises font de plus en plus confiance à la capacité de l'IA à prendre des décisions. Et le second est celui où les décisions doivent être prises si rapidement ou nécessitent le traitement d'un tel volume de données qui n'est pas à la portée des hommes.

L'IA étant capable de traiter et de calculer beaucoup plus d'informations que les humains, il serait logique d'intégrer cette technologie dans le processus de prise de décision. Il existe au moins deux cas où une entreprise a nommé l'IA comme membre du conseil d'administration. Dans un cas, il s'agissait d'un fonds d'investissement basé à Hong Kong (Mosco, 2020). Deep Knowledge Ventures (DKV) est entré dans l'histoire en nommant un robot IA au conseil d'administration en 2014. L'algorithme d'apprentissage automatique, VITAL (Validating Investment Tool for Advancing Life Sciences), a été autorisé à voter lors des réunions du conseil d'administration sur la base du traitement d'une série de données (BBC, 2014). Un autre cas est celui d'une entreprise finlandaise de logiciels, Tieto, qui a affecté à son conseil d'administration une administratrice IA appelée Alicia (Fenwick & Vermeulen, 2019).

Cela fait preuve d'une reconsidération des mécanismes de sélection des administrateurs. La compétition n'étant plus entre les humains uniquement, mais également contre des algorithmes pertinents et avec un jugement objectif. Naturellement, le nombre d'administrateurs –humains- va être réduit. Lorsqu'il discute des étapes de la participation de l'IA en tant que membre du conseil d'administration, Petrin (2020) souligne que la première étape consiste à diminuer la taille du conseil d'administration (il y aura moins d'administrateurs en place) puisque l'IA offrira de plus en plus d'opportunités. Lorsque l'on aborde

l'Intelligence Artificielle en tant que participante au conseil d'administration, qu'il s'agisse d'un rôle du membre ou d'assistant, nous devons reconnaître qu'à l'heure actuelle, nous ne savons toujours pas quels traits personnels seront requis pour permettre une coopération réussie entre l'intelligence humaine et non humaine. Nous devons encore définir les qualités à rechercher lors de la sélection des administrateurs afin de s'assurer qu'ils seront efficaces lorsqu'ils travailleront avec l'IA au sein du conseil.

En outre, quand on parle du Machine Learning, on parle également d'"apprentissage profond" qui permet à la machine d'apprendre à partir des données brutes et de se développer en intégrant des ensembles de données plus importants (Jarrahi, 2018). Cependant, la machine n'a pas la capacité d'expliquer exactement ce qui se passe dans le modèle. Ce dont les conseils ont besoin, c'est d'un système d'IA qui leur fournisse les données sur lesquelles ses recommandations sont basées (Miller, 2019 ; Murdoch et al., 2019). Si le système cite les études/les données passées/l'historique sur lesquelles il s'est fondé pour prendre sa décision, les administrateurs qui constatent que la recommandation de l'IA est différente de la leur peuvent voir sur quoi repose cette recommandation et prendre la décision finale selon sa crédibilité et sa pertinence. Un système d'IA justifiant ses recommandations a été testé par IBM Watson et a prouvé son utilité pour le soutien des médecins en oncologie (IBM, 2021)

Toutefois, en dehors du champ technique, l'alignement de l'IA sur les exigences légales et juridiques laisse à désirer. Le point d'interrogation se pose devant la responsabilisation de l'IA en tant que membre du conseil d'administration, vu qu'elle n'est toujours pas considérée une personne morale (Scherer, 2018) En outre, même si l'IA devait se voir accorder une personnalité juridique, il sera important de décider des droits et des devoirs à lui accorder et de la manière de la rendre responsable en cas de mauvaise conduite. Le jugement devient de plus en plus compliqué au cas où le conseil d'administration serait représenté uniquement par l'IA. Toutefois, il semble que, sous certaines conditions, l'IA puisse se voir attribuer une personnalité juridique (Bayern, 2015 ; LoPucki,, 2017). Bayern (2015) donne l'exemple du droit des sociétés américain, qui grâce à sa flexibilité, permet à l'IA d'avoir une personnalité juridique. En outre, l'adoption du ML au sein du conseil d'administration (qu'il s'agisse ou non d'un administrateur) peut amener les administrateurs et même le management à se fier excessivement à l'IA et moins à leurs propres jugements. Une autre menace des plus évidentes est celle de la sécurité des données ; les données de l'entreprise (en particulier les données sensibles et confidentielles) introduites dans le système d'IA exposeront inévitablement l'entreprise au risque de piratage. (Else & Pileggi, 2019; Kamalnath, 2019).

4. L'intelligence artificielle comme membre unique du conseil : plus besoin d'administrateurs

À l'avenir, plusieurs chercheurs prévoient que l'IA remplacera complètement les administrateurs et gérera entièrement la société (Petrin, 2020 ; Pagallo, 2018 ; Armor & Eidenmueller, 2019). Selon Petrin (2020), après la première étape d'intégration de l'IA au conseil d'administration et de réduction de la taille du conseil, la deuxième étape consistera à fusionner les administrateurs du conseil en un seul administrateur IA. L'auteur va jusqu'à laisser entendre qu'au cours de la troisième étape, nous aurons l'union des conseils d'administration et des directeurs, ce qui entraînera l'abolition de la structure duale de gouvernance. A ce niveau, les actionnaires nommeront l'IA ou « les IA » en tant que conseil d'administration. Il n'y aura plus de sélection/de nomination des administrateurs humains. Parmi les avantages qui découlent de la nomination de l'IA en tant qu'administrateur unique de l'entreprise, on trouve le travail continu sans pause et sans arrêt de l'IA, le traitement des big data et la génération des informations en temps opportun, la saisie en temps voulu des opportunités ainsi que l'absence de rémunération requise par l'IA (Pagallo, 2018).

Selon l'OCDE (2015, p. 59) « Un régime de gouvernance d'entreprise doit assurer le pilotage stratégique de l'entreprise et la surveillance effective de la gestion par le conseil d'administration, ainsi que la responsabilité du conseil d'administration vis-à-vis de la société et de ses actionnaires ».Au-delà de ses obligations de surveillance et de pilotage, l'intelligence arificielle a une responsabilité vis-à-vis de la société et des actionnaires. Dans son article, LoPucki (2017) exprime de sérieuses inquiétudes quant à l'existence d'entités « intelligentes » indépendantes, car l'intelligence artificielle ne connaît pas de sentiment ou d'éthique, ce qui peut la conduire à agir sans pitié. Le fait que l'apprentissage automatique continue d'apprendre par lui-même en intégrant de plus grands ensembles de données, il peut être facilement répliqué et peut facilement changer de juridiction, évitant ainsi les conséquences de ses actes dans la juridiction d'origine. Une autre menace peut être celle de l'intelligence artificielle qui exacerbe l'erreur humaine. La

raison en est simple : L'IA apprend en trouvant des corrélations dans les données et dépend donc de la qualité des données avec lesquelles elle est "entraînée". Une mauvaise qualité de données implique directement un jugement erroné (Magnuson, 2019).
En outre, les administrateurs ont des obligations, fiduciaires envers les différentes parties prenantes et la société. On ne peut donc s'empêcher de se demander si les algorithmes de l'intelligence artificielle rempliront leurs obligations fiduciaires de la même manière qu'un administrateur humain (Lightbourne, 2017). Dans cette optique, il n'est pas non plus possible de simplement déléguer la prise de décision à un système d'intelligence artificielle et de s'exonérer de toute responsabilité. Ce qui semble faisable, est de nommer une personne/un groupe de personnes à tenir responsable des actions menées par les algorithmes.

Conclusion

L'adoption de l'intelligence artificielle au sein des organisations gagne de plus en plus d'ampleur. En conséquence, les administrateurs doivent être attentifs et préparés aux questions concernant l'application et la mise en œuvre de l'IA dans leur propre entreprise, ce qui favorise le choix d'administrateurs avec un background technologique et suffisamment formés pour gérer les systèmes intelligents. Aujourd'hui, on s'attend de l'intelligence artificielle en général et du Machine Learning en particulier d'appuyer le conseil d'administration dans son rôle de contrôle et de prise de décision. La recherche a bien prouvé que le Machine Learning est plus performant que l'homme dans la sélection des administrateurs. Cependant, bien que la machine ait réussi à éliminer les biais cognitifs, le risque de discrimination à cause des données erronées ou de biais inhérents au modèle est toujours présent.
Le rythme rapide du développement de l'intelligence artificielle a réussi à nous convaincre que le rôle de l'IA dans la gouvernance d'entreprise ne sera plus celui d'un assistant mais deviendra plutôt celui d'un administrateur. La présence de l'IA comme membre du conseil d'administration permettra aux administrateurs de prendre en compte des aspects de la prise de décision qui auraient pu être négligés en raison du manque de temps, d'un manque de capacité à traiter de grandes quantités de données ou de biais cognitifs. D'un côté, cela va réduire le nombre d'administrateurs (humains). D'un autre côté, les entreprises vont exiger de nouvelles qualités lors de la sélection des administrateurs, afin de s'assurer qu'ils seront efficaces lorsqu'ils travailleront avec l'intelligence artificielle au sein du conseil. Toutefois, de nombreux défis ont été mis en lumière ; le risque de piratage du système, l'absence de personnalité juridique pour le membre « IA » et l'ambigüité du raisonnement derrière les décisions prises par la machine. D'ailleurs, le véritable défi auquel nous devrons faire face apparaîtra lorsqu'il ne sera plus nécessaire de sélectionner les administrateurs, puisque le conseil d'administration sera uniquement composé de systèmes intelligents. Cependant, il semble que cela reste discutable pour de nombreuses raisons, comme l'absence de personnalité juridique de l'IA (dans la plupart des juridictions, sinon toutes) et les questions éthiques et morales liées à la responsabilisation de la machine.
Une chose est sûre, c'est que le Machine Learning a déjà commencé à dicter de nouveaux critères pour la sélection des administrateurs et, à mesure qu'il continue à gagner sa place au sein des conseils d'administration, il va continuer à changer la façon dont nous percevons la nomination des membres du conseil. Les progrès de l'intelligence artificielle pourraient atteindre un niveau tel que nous aurions besoin de moins d'administrateurs, et qui sait, peut-être qu'un jour les humains lui céderont leur siège au conseil d'administration.

Bibliographie

Armour J. & Eidenmueller, H. (2019), “Self-driving corporations?”, Harvard Business Law Review. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3442447,No. 475/2019, Oxford Legal Studies Research Paper No. 5/2020,https://ssrn.com/abstract=3442447 or http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3442447
Atkins B. (14 janvier 2022), “Shifting Corporate Governance Standards: Staying Ahead Of The Curve”, Forbes. https://www.forbes.com/sites/betsyatkins/2022/01/14/shifting-corporate-governance-standards-staying-ahead-of-the-curve/?sh=493260344f7a
Bainbridge S.M & Henderson M.T (2014), “Boards-R-Us: Reconceptualizing Corporate Boards”, University Chicago Law School.

Bayern S. (2015) “The implications of modern business entity law for the regulation of autonomous systems”, Stanford Technol. Law Review, n°19, p. 93–112
BBC (16 Mai 2014), “Algorithm Appointed Board Director”, BBC NEWS. http://www.bbc.com/news/technology-27426942

BCG (2020), “How to unlock innovation with deep tech”, Boston Consulting Group. https://www.bcg.com/featured-insights/how-to/invest-in-deep-tech-startups (consulté le 25 décembre 2021)
Beecher-Monas E. (2007), “ Marrying Diversity and Independence in the Boardroom: Just How Far Have You Come, Baby?”, Wayne State University Law School Research Paper No. 07 p.17. http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.985339
Binsted K. (1996), “Machine humour: An implemented model of puns”. Thèse. University of Edinburgh.
Brynjolfsson E. & Mcafee A.N (2017), “The business of artificial intelligence”, Harvard Business Review.
Buchanan B., Netter J.M. & Yang T. (2010), “Are shareholder proposals an important corporate governance device? Evidence from US and UK shareholder proposals”, SSRN Electronic Journal. DOI: 10.2139/ssrn.1572016
Dignam A. (2020), “Artificial intelligence, tech corporate governance and the public interest regulatory response”,Cambridge Journal of Regions, Economy and Society, vol 13, n°1, p.37-54. DOI: 10.1093/cjres/rsaa002
Else S.R & Pileggi F.G.X. (12 février 2019), “Corporate Directors Must Consider Impact of Artificial Intelligence for Effective Corporate Governance” American Bar Association, Busines Law Section. https://businesslawtoday.org/2019/02/corporate-directors-must-consider-impact-artificial-intelligence-effective-corporate-governance/
Erel I., Stern L.H., Tan C. & Weisbach M.S. (2018), “Selecting directors using machine learning.” NBER Working Paper.
Feijóo C., Kwon Y., Bauer J.M., Bohlin E., Howell B., Jain R., Potgieter P., Vu K., Whalley J. & Xia J. (2020), “Harnessing artificial intelligence (AI) to increase wellbeing for all: The case for a new technology diplomacy”, Telecommunications Policy, vol.44 , n°6. DOI: 10.1016/j.telpol.2020.101988
Fenwick M. & Vermeulen E.P. (2019), “Technology and corporate governance: Blockchain, crypto, and artificial intelligence”, Texas Journal of Business Law, vol.48, n° 1, p.1-15
Finance (2022), “EngageSmart Welcomes Diego Rodriguez to Board of Directors”, Yahoo Finance. https://finance.yahoo.com/news/engagesmart-welcomes-diego-rodriguez-board-213000768.html#:~:text=BOSTON%2C%20January%2025%2C%202022%2D%2D(,to%20the%20Board%20of%20Directors.
Go E.J., Moon J. & Kim J. (2020), “Analysis of the current and future of the Artificial Intelligence in financial industry with Big Data techniques”, Global Business and Finance Review, vol. 25, n°1 p.102-117. DOI: 10.17549/gbfr.2020.25.1.102
Hinks J. W., Cawte H., Sanders D. A, Hudson A. & Dockree C (1996), “Prediction of flow rates and stability in large scale airlift reactors”, Water Science and Technology, vol. 34, n°. 5-6, p.51-57.
IBM (2021), “IBM Watson for Oncology”, IBM. https://www.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?appname=skmwww&htmlfid=897%2FENUS5725-W51&infotype=DD&subtype=SM&mhsrc=ibmsearch_a&mhq=IBM%20WATSON%20ONcology
IDC (4 août 2020a), “IDC forecasts strong 12.3% growth for AI market in 2020 amidst challenging circumstances” International Data Corporation. https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS46757920 (consulté le 5 janvier 2022)
IDC (25 août 2020b), “Worldwide spending on artificial intelligence is expected to double in four years”, International Data Corporation. https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS46794720 (consulté le 15 décembre 2021)
Ivaninskiy I. & Ivashkovskaya I. (2020), “ What Impact does Artificial Intelligence have on Corporate Governance?” ,Journal of Corporate Finance Research. ISSN 2073-0438. p.19-30.
Jarrahi M.H.(2018), “ Artificial intelligence and the future of work: Human-AI symbiosis in organizational decision making”, Business Horizons, vol.61, n°4, p.577-586.

Kamalnath A. (2017), “Gender Diversity as the Antidote to Groupthink on Corporate Boards”, Deakin Law Review, vol. 22, n° 1.
Kamalnath A. (2018), “Corporate Governance Case for Board Gender Diversity: Evidence from Delaware Cases”, Albany Law Review.
Kamalnath, A. (2019), “ The Perennial Quest for Board Independence - Artificial Intelligence to the Rescue?”. Albany Law Review.
Kibria M.G., Nguyen K., Villardi G.P., Zhao O., Ishizu K. & Kojima F. (2018), “Big data analytics, machine learning,and artificial intelligence in next-generation wireless networks”, IEEE.
Kleinberg J., Ludwig J., Mullainathan S. & Sunstein C.R. (2019), “Discrimination in the age of algorithms”, Journal of Legal Analysis, vol.10 p.113-174.
Langevoort D. C. (1996) “Selling Hope, Selling Risk: Some Lessons for Law from Behavioral Economics About Stockbrokers and Sophisticated Customers”, California Law Review, Vol. 84, N°3, p.627-701
Lightbourne, J. (2017), “Algorithms & fiduciaries: Existing and proposed regulatory approaches to artificially intelligent financial planners”, Duke Law Journal, vol. 67, n°3/4, p.651-679
LoPucki L. (2017), “Algorithmic entities”, UCLA School of Law, Law-Econ Research Paper. https://ssrn.com/abstract=2954173.
Magnuson W. J. (13 Mars 2019), “Artificial Financial Intelligence and the Future of Finance”, FINTECHPOLICY.ORG. https://fintechpolicy.org/2019/03/13/artificial-financial-intelligence-and-the-future-of-finance
McKinsey. (17 Novembre 2020), “The state of AI in 2020”, McKinsey. https://www.mckinsey.com/business-functions /mckinsey-analytics/our-insights/global-survey-the-state-of-ai-in-2020
Miller T. (2019), “Explanation in artificial intelligence: Insights from the social sciences”, Artificial Intelligence, 267 p.1-38. DOI: 10.1016/j.artint.2018.07.007
Mohapatra S. & Kumar A (2019), “Developing a Framework for Adopting Artificial Intelligence”n° 11, p.19-22. DOI: 10.7763/IJCTE.2019.V11.1234
Mosco G.D. (2020), “AI and boards of directors: Preliminary notes from the perspective of Italian corporate law”, SSRN Electronic Journal. DOI: 10.2139/ssrn.3531924
Motorola (18 janvier 2022), “Motorola Solutions Appoints Dr. Ayanna Howard to its Board of Directors”, Motorola Solutions. https://newsroom.motorolasolutions.com/news/motorola-solutions-appoints-dr-ayanna-howard-to-its-board-directors.htm
Murdoch W.J., Singh C., Kumbier K., Abbasi-Asl R. & Yu B. (2019), “Interpretable machine learning: Definitions, methods, and applications”, Proceedings of the National Academy of Sciences, vol.116, n°44:201900654. DOI: 10.1073/pnas.1900654116
OCDE (2015), “Principes de Gouvernance d'entreprise du G20 et de l'OCDE” . OCDE. https://www.oecd.org/daf/ca/Corporate-Governance-Principles-FRA.pdf
Pagallo, W. U. (eds.) (2018), Research Handbook on the Law of Artificial Intelligence. pp. 649–670. Edward Elgar, Cheltenham.
Pai P.-F., Hsu M.-F. & Wang M. (2011), “ A support vector machine-based model for detecting top management fraud”, Knowledge-Based Systems, vol.24, n°2, p.314-321
Peregrine M, (29 Decembre 2021), “A ‘Twist' On Top 10 Governance Trends For 2022”, Forbes. https://www.forbes.com/sites/michaelperegrine/2021/12/29/a-twist-on-top-ten-governance-trends-for-2022/?sh=726ac7f42c66
Petrin M. (2019), “Corporate management in the age of AI”, UCL Working Paper Series, https://ssrn.com/abstract=3346722.
Scherer Matthew U. (2018), “Of Wild Beasts and Digital Analogues: The Legal Status of Autonomous Systems”, Nevada Law Journal, Vol. 19 : Iss. 1 , Article 8.
Srinivas V., Lamn R. & Ramsay T. (2019), “Bringing Digital to the Boardroom”, Deloitte, https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/4937_Bringing-digital-to-the-boardroom/DI_bringing-digital-to-the-boardroom.pdf
Tokmakov M. (2019), Corporate governance modernization: legal trends and challenges. Dans: Mantulenko,

V. (ed.) Eurasia: Sustainable Development, Security, Cooperation. SHS Web of Conferences, vol. 71, p. 04011. EDP Science, Les Ulis.
Tokmakov M.. (2021), “Artificial Intelligence in Corporate Governance”. 10.1007/978-3-030-60926-9_83 p. 670
Wang R., Asghari V., Hsu S.-C., Lee C.-J. & Chen J.-H. (2020), “Detecting corporate misconduct through random forest in China's construction industry”, Journal of Cleaner Production., 268:122266. DOI: 10.1016/j. jclepro.2020.122266
Williams B.A., Brooks C.F. & Shmargad Y. (2018), “How algorithms discriminate based on data they lack: Challenges, solutions, and policy implications”, Journal of Information Policy, Journal of Information Policy, Vol. 8, p. 78-115
Xigem Technology Veteran. “Xigem Appoints Technology Veteran to Board of Directors”. 26 Janvier 2022. Marketwatch sur: https://www.marketwatch.com/press-release/xigem-appoints-technology-veteran-to-board-of-directors-2022-01-26?tesla=y
Xu D., Guo Y. & Huang M. (2021), “Can Artificial Intelligence Improve Firms' Competitiveness during the COVID-19 Pandemic: International Evidence”, Emerging Markets Finance and Trade. P.1-14
Yu L., Wang S. & Lai K.K. An intelligent-agent-based fuzzy group decision making model for financial multicriteria decision support: The case of credit scoring, European Journal of Operational Research, vol.195, n°3, p.942-959.

L'accessibilité au microcrédit et son impact sur les performances des petites et moyennes entreprises : une revue de littérature

Par :

Mohamed Ali MERROUN, Doctorant, Université Abdelmalek Essaadi
E-mail : alimerroun00@gmail.com

Pr. HAMICHE Mhamed, Université Abdelmalek Essaadi
E-mail : hamiche2020@gmail.com

Résumé : Les petites et moyennes entreprises (PME) jouent un rôle crucial dans la croissance économique en créant des emplois, en générant des revenus et en stimulant la croissance. Cependant, l'accès au financement des PME est inférieur à celui des grandes entreprises, ce qui entrave la croissance et le développement des PME. Les limites des institutions financières formelles à fournir des crédits aux groupes à faibles revenus tels que les PME ont donné naissance aux programmes de microfinance. Ainsi, l'accès au microcrédit reste le défi majeur pour la plupart des PME. Dans ce contexte, cette étude vise à examiner les théories et pratiques pertinentes concernant les marchés du crédit, l'accessibilité et l'impact du microcrédit. Les PME sont limitées dans l'accès au crédit formel car les institutions financières n'accordent pas de crédit en raison de l'asymétrie de l'information, des coûts de traitement élevés et de l'insuffisance de garanties de valeur. Cet article passe également en revue les méthodologies d'évaluation d'impact et le problème de l'évaluation d'impact. Des études empiriques aient documenté un impact positif des programmes de microcrédit, les résultats ne sont pas concluants car les études négligent les problèmes économétriques de l'évaluation d'impact, c'est-à-dire le biais de sélection et l'endogénéité. Il est donc nécessaire d'évaluer l'impact du crédit sur la performance des PME mesurée par la croissance des ventes et de l'emploi.

Mots-clés : Accessibilité, Impact, Microcrédit, PME, Petite et moyenne entreprise, Financement.

Introduction

Ce document aborde deux domaines de la littérature sur le microcrédit ; il se compose de six sections. La section 1.1 est une revue de la littérature sur l'accessibilité du crédit. La section 1.2 examine les déterminants de l'accessibilité au crédit, y compris les modèles empiriques d'accessibilité au crédit. La section 1.3 examine les facteurs qui influencent les fournisseurs de microcrédit. La section 1.4 identifie les facteurs qui influencent les taux d'intérêt pratiqués sur le microcrédit. La section 1.5 examine l'impact des programmes de microcrédit, y compris les méthodologies d'évaluation d'impact et l'évaluation de l'impact du microcrédit sur la performance des entreprises. Et enfin une conclusion.

1. Crédit et PME

Selon les académiciens, l'exclusion financière agit comme un " frein " au développement économique, car elle entrave la croissance économique et accroît la pauvreté et les inégalités (Beck et Demirgüç-Kunt, 2008). L'absence d'un large accès aux services financiers implique l'existence d'obstacles tarifaires et non tarifaires dans l'utilisation des services financiers (Banque mondiale, 2008). La figure 1 illustre l'accès au financement. Les PME peuvent être divisées en deux catégories : les utilisateurs et les non-utilisateurs de services financiers. Les PME qui utilisent des services financiers peuvent se voir garantir l'accès au financement. En revanche, les non-utilisateurs de services financiers n'ont pas accès au financement, car les PME sont confrontées à un choix : être volontairement ou involontairement exclues des services financiers. Par exemple, il y a ceux qui n'utilisent pas les services financiers pour des raisons culturelles ou religieuses ou parce qu'ils n'ont pas besoin de financement. Par conséquent, ces non-utilisateurs de services financiers ont

accès au financement, mais ils choisissent de ne pas utiliser les services financiers disponibles. Quant aux PME involontairement exclues, elles demandent des services financiers, mais n'y ont pas accès et comprennent plusieurs groupes différents (voir figure 1). Tout d'abord, il existe un ensemble de ménages et d'entreprises qui sont considérés comme non bancarisés, parce qu'ils ne disposent pas d'un revenu suffisant, pour des convictions culturelles ou religieuses ou qu'ils présentent un risque de prêt plus élevé. Deuxièmement, il pourrait y avoir une discrimination envers certains groupes de population fondée sur des motifs religieux, sociaux ou ethniques. Par exemple, Khalid et Abd Wahab (2014) rapportent que l'absence de finance islamique décourage certaines PME d'emprunter auprès des banques conventionnelles, car elles estiment que les prêts assortis d'un taux d'intérêt sont interdits par la sharia islamique. Troisièmement, le cadre contractuel et d'information peut empêcher les institutions financières de s'adresser à certains groupes de population parce que cette action est trop coûteuse pour être commercialement viable. Pour les PME qui se trouvent dans des zones à faible densité de population, l'accès physique aux services bancaires peut être très difficile (Banque mondiale, 2008). Enfin, le prix des services financiers peut être trop élevé, ou les caractéristiques du produit peuvent être inappropriées pour certains groupes de population. L'accès au crédit peut être amélioré par la possession de garanties. En général, les institutions financières exigent des garanties lorsqu'elles approuvent un crédit, alors que les pauvres ont souvent des garanties négociables inadéquates, comme des actifs physiques, et sont donc souvent exclus des marchés financiers traditionnels.

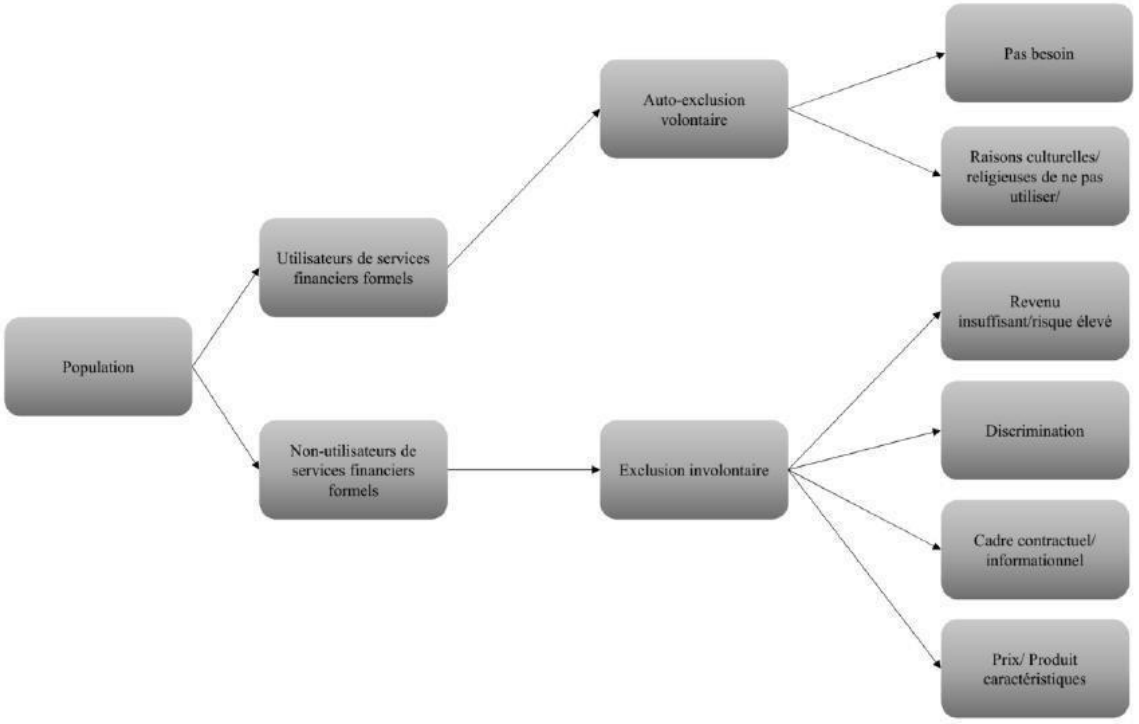


Figure 1 : Distinction entre l'accès au financement et son utilisation par les individus et les groupes.
Source : Adapté de la Banque mondiale (2008).

Le crédit est considéré comme essentiel à la croissance de toute entreprise. Au niveau de l'entreprise, le crédit est nécessaire pour financer le fonds de roulement et les investissements en capital fixe. Malheureusement, il est largement reconnu dans la littérature que les PME ont du mal à accéder au financement (Lawless & McCann, 2011). Sans crédit, les PME languissent et stagnent. Carpenter et Petersen (2002) ont observé que la croissance de plus de 1 600 PME aux États-Unis semblait être limitée par un manque de financement interne par capitaux propres. Les entreprises qui n'ont pas accès au financement bancaire augmentent leur vulnérabilité aux chocs externes (Atieno, 2009). Les entreprises ayant un meilleur accès au capital sont en mesure d'exploiter davantage d'opportunités d'investissement (Beck, Demirgüc-Kunt, & Maksimovic, 2005). En d'autres termes, la performance globale de l'économie sera améliorée par un meilleur accès au capital

(Banque mondiale, 2008). La théorie des marchés du crédit élaborée par Stiglitz et Weiss (1981) tente d'expliquer le rationnement du crédit sur les marchés du crédit. Cette théorie explique pourquoi certains emprunteurs peuvent obtenir des prêts sur les marchés mais pas d'autres. Les problèmes d'agence tels que l'asymétrie de l'information et l'aléa moral peuvent avoir un impact sur la disponibilité du crédit. Comme l'ont expliqué Stiglitz et Weiss (1981), l'imperfection du marché crée un rationnement du crédit et limite l'accès au crédit pour les PME. Selon Bataa (2008), Chong (2010) et Malhotra et al. (2006), les principales raisons pour lesquelles les PME sont généralement plus limitées par le crédit sont les suivantes : (i)Le coût de transaction est relativement élevé car il est inefficace de traiter les petits prêts aux PME. (ii)La difficulté, tant pour les fournisseurs financiers que pour les PME, d'adopter de nouvelles technologies de prêt telles que : 1) l'octroi de prêts axés sur la capacité de paiement des emprunteurs potentiels et moins sur les garanties 2) l'introduction d'instruments appropriés de prise de décision et de contrôle soutenus par des systèmes d'information de gestion et des technologies de l'information pour faciliter la gestion du portefeuille de prêts. (iii) Asymétries d'information en raison du coût élevé de l'obtention d'informations sur les PME et des états financiers incohérents, ainsi que du manque de références sur le marché. (iv) Le risque élevé des opérations car les PME sont très vulnérables et ont un chiffre d'affaires volatile. (v) Les PME ont une gestion d'entreprise plus faible que les entreprises bien établies. Selon Schmidt et Kropp (1987), l'accès des petites entreprises aux services financiers est connu comme l'une des contraintes qui limitent les avantages qu'elles tirent des facilités de crédit. Cependant, dans la plupart des cas, le problème d'accès, surtout parmi les institutions financières, est un problème créé par les institutions principalement à travers leurs politiques de prêt. Cela se manifeste sous la forme de montants minimums de prêt prescrits, de procédures de demande de prêt compliquées et de restrictions sur le crédit à des fins spécifiques. Les emprunteurs potentiels ne demandent pas de crédit si la durée du crédit, les conditions de remboursement, l'exigence d'une garantie telle qu'un nantissement et la fourniture de services supplémentaires ne correspondent pas à leurs besoins et exigences. Par conséquent, les emprunteurs potentiels ne demandent pas de crédit parce que l'accès leur serait refusé même si le crédit existe.

2. Déterminants de l'accès au crédit

- **Facteurs affectant l'accès au crédit**

Akudugu, Egyir et Mensah-Bonsu (2009) décrivent l'accès au crédit comme une condition dans laquelle un individu a le droit, tente de posséder et prend la décision d'emprunter ou non. La décision dépend de la dotation et des opportunités économiques de l'emprunteur (Messah & Wangai, 2011). Plusieurs facteurs déterminent l'accessibilité au crédit.

- **Caractéristiques du propriétaire/gestionnaire**

Selon Hessels et Terjesen (2008), le capital humain entrepreneurial fait référence aux connaissances, expériences et compétences d'un entrepreneur liées à une activité commerciale. Certaines études construisent la théorie du capital humain en examinant les antécédents du propriétaire, tels que l'éducation, l'âge, le sexe et l'expérience, lors de l'évaluation de la solvabilité (Biggs, Raturi, & Srivastava, 2002). La littérature indique que le succès des petites entreprises dépend de la capacité du propriétaire/directeur (Mahmood & Mohd Rosli, 2013) à contrôler l'entreprise. Par conséquent, les caractéristiques du propriétaire/manager sont des déterminants essentiels de l'accessibilité au crédit car elles peuvent influencer l'accès au crédit et affecter la performance des PME. En outre, la compréhension des caractéristiques du propriétaire/manager peut conduire à une meilleure compréhension des pratiques financières des PME. Des recherches antérieures ont mis en évidence l'âge (Ibrahim & Aliero, 2012), le sexe (Wellalage & Locke, 2017) et l'état civil (Hoque, Sultana, & Thalil, 2016) comme étant les indicateurs fréquemment utilisés pour comprendre l'accessibilité au crédit des PME. Ces indicateurs ont été utilisés pour savoir si une caractéristique démographique était associée à l'accessibilité au crédit et à son impact sur la performance des PME. Cependant, les preuves dans la littérature montrent des résultats mitigés. Nofsinger et Wang (2011) ont étudié les facteurs clés du financement externe dans 27 pays et ont conclu que l'expérience des propriétaires/gestionnaires est utile pour accéder au financement des investisseurs institutionnels. Cependant, Ogubazghi et Muturi (2014) ont révélé que le niveau d'éducation du propriétaire/directeur ne fait pas beaucoup de différence pour déterminer l'accès

des PME aux prêts bancaires. Mosley et Hulme (1998) ont trouvé des preuves solides d'une relation positive entre l'accès au crédit et le niveau de revenu de l'emprunteur. Les auteurs ont indiqué que les niveaux supérieurs et moyens des personnes pauvres bénéficient davantage des initiatives de crédit génératrices de revenus que les plus pauvres. De même, Umoh (2006) a constaté qu'une augmentation du revenu des entrepreneurs diminuait la probabilité que les entreprises demandent un crédit.

- **Caractéristiques des PME**

La littérature suggère que, outre les caractéristiques du propriétaire, les caractéristiques de l'entreprise peuvent également influencer l'accès des entreprises au crédit. Plusieurs caractéristiques des PME influencent leur comportement financier et leurs décisions d'accès au financement, par exemple l'âge, la taille, le secteur et la propriété. Par conséquent, les caractéristiques des PME sont également des facteurs importants affectant l'accès au crédit. De nombreuses études indiquent que l'âge d'une entreprise influence l'accès de celle-ci au crédit. La plupart des entreprises jeunes et nouvellement créées rencontrent de grandes difficultés pour obtenir des financements externes en raison des asymétries d'information. Osei-Assibey, Bokpin et Twerefou (2012) ont souligné qu'une nouvelle microentreprise est considérée comme ayant une aversion au risque parce que la microentreprise préfère un financement moins risqué et moins coûteux, tel que le bootstraps. Le financement bootstrap est défini comme une variété d'alternatives qu'un entrepreneur peut prendre pour répondre aux besoins financiers de l'entreprise sans emprunter auprès des institutions financières, comme le crédit commercial et le leasing (Van Auken & Neeley, 1996). À mesure que l'entreprise s'établit ou mûrit, sa capacité à rechercher un financement formel augmente. Woldie, Mwita, & Saidimu (2012) ont étudié trois cycles d'affaires différents : 1) Le démarrage, 2) Deux ans après le démarrage, 3) Cinq ans après le début de l'activité. L'auteur a constaté que les entreprises naissantes (démarrage) étaient financées par l'épargne (37,1%), la famille et les amis (28,6%), l'héritage (20,0%) mais seulement 2% par des sources financières formelles minimales. L'auteur a conclu que très peu de jeunes entreprises ont l'expérience et les compétences nécessaires pour obtenir des prêts. Beck et Levine (2004) ont suggéré que les petites entreprises se tournaient généralement vers des sources informelles, telles que les prêteurs ou la famille et les amis, ou s'appuyaient sur des prêts bancaires à court terme, pour financer une part plus importante de l'investissement. Parallèlement, les grandes entreprises ont eu recours à des sources externes formelles, telles que les fonds propres et le financement bancaire, pour faciliter leurs investissements. Selon Beck, Demirgüç-Kunt et Maksimovic (2008) les grandes entreprises sont plus susceptibles d'avoir moins de contraintes lors de l'accès au crédit car elles disposent de nombreuses autres sources de financement. Cependant, les entreprises de petite taille présentent un risque de crédit plus élevé qui limite leur accès au crédit bancaire. L'étude de Beck et al. (2008) a montré que les petites entreprises dépendent davantage des financements informels et internes que des financements bancaires.

- **Mise en réseau**

La relation entre les créanciers et les entreprises est devenue particulièrement importante pour l'accès au crédit (Harhoff & Körting, 1998). La mise en réseau est importante pour la progression de l'entreprise, car les informations nécessaires au démarrage et à l'expansion d'une entreprise sont transmises à l'entrepreneur principalement par les réseaux sociaux existants de ses partenaires ou amis. Le problème de l'asymétrie d'information dans la relation créancier/débiteur peut être réduit par la mise en réseau (Shane & Cable, 2002). Lorsqu'il n'y a pas d'institutions de marché efficaces, le réseautage et les relations peuvent être un substitut et ils sont également des moyens efficaces pour les entreprises d'accéder au crédit externe. Moro et Fink (2013) s'accordent à dire que la confiance d'un gestionnaire de prêts envers les entreprises peut réduire les obstacles au crédit et améliorer l'accessibilité au crédit. En fait, plusieurs auteurs s'accordent à dire que les réseaux sont un moyen efficace pour les entreprises de surmonter l'asymétrie d'information (Dabla-Norris & Era Koeda, 2008).

3. Facteurs affectant l'accès au microcrédit

En réponse à l'incapacité du secteur financier formel à répondre aux besoins de crédit des personnes pauvres et des petites entreprises, telles que les microentreprises, le microcrédit a été introduit à la fin des années 1970 par le professeur Muhammad Yunus pour aider ces personnes. Le microcrédit a été conçu pour aider

les pauvres à passer de l'exclusion financière à l'inclusion financière. En raison de son potentiel, tel que la réduction de la pauvreté, le microcrédit a été reconnu comme un programme d'intervention de développement efficace par de nombreux pays (Li, Gan, & Hu, 2011). Un nombre croissant de PME dans le monde ont besoin d'accéder au microcrédit ; cependant, l'accessibilité reste faible, surtout dans les pays en développement (Hussain, Millman, & Matlay, 2006). Le tableau 1 résume les déterminants de l'accès au microcrédit. Les études précédentes se sont concentrées sur l'obtention de microcrédits au niveau des ménages, mais relativement peu d'études ont examiné l'effet au niveau des entreprises. L'objectif du microcrédit est de créer des emplois indépendants pour les personnes "non bancables", c'est-à-dire les pauvres qui se lancent dans les affaires.

Auteur	**Variables explicatives utilisées dans les études précédentes affectant l'accès au microcrédit**																
	Caractéristiques du propriétaire (1)							**Caractéristiques des ménages (2)**			**Caractéristiques des entreprises (3)**				**Mise en reseau (4)**		**Distance (5)**
	A	**G**	**MS**	**E**	**FT**	**EXP**	**EDU**	**HS**	**HI**	**IE**	**AB**	**SB**	**O**	**S**	**LP**	**BA**	**D**
Umoh (2006)	-	-	-	-	-	-	x	x	x	-	x	x	x	-	-	-	-
Takahashi et al. (2010)	x	x	x	-	-	-	x	x	-	x	-	-	-	-	-	-	-
Li, Gan et Hu (2011a)	x	x	-	-	-	-	-	x	x	-	-	-	-	-	-	-	x
Durojaiye, Yusuf, & Balogun (2014)	x	x	x	-	-	-	x	x	-	-	-	-	-	-	-	-	x
Peprah & Ayayi (2016)	-	-	x	-	-	-	x	x	-	-	x	-	-	x	-	-	x

Tableau 1 : Variables explicatives identifiées dans les études précédentes affectant l'accès au microcrédit[79].

- **Accès au crédit et techniques de modélisation**

De nombreuses études empiriques tentent de tester le pouvoir explicatif de l'accessibilité au crédit. De nombreuses études ont déterminé les problèmes affectant l'accès au crédit pour les PME (Ajagbe, 2012). Ajagbe (2012) suppose qu'une entreprise a deux alternatives : soit prendre du crédit, soit ne pas prendre de crédit. Ces auteurs ont utilisé l'analyse probit pour identifier les facteurs qui affectent la décision d'une petite entreprise de prendre du crédit au Nigeria. Dans une étude similaire, Akoten et al. (2006) ont examiné les déterminants de l'accès au crédit pour les producteurs kenyans à partir de quatre types différents de sources de financement (famille et amis, associations rotatives d'épargne et de crédit, IMF et banques). Les auteurs ont utilisé une approche probit multivariée. Les déterminants de l'accès au crédit comprennent les caractéristiques du propriétaire/exploitant et des variables muettes de localisation. Une étude d'Essien et Arene, (2012) a utilisé le modèle logit pour identifier les déterminants de l'accès au crédit pour les petites entreprises agricoles dans le Delta du Niger. De même, Umoh (2006) a utilisé le modèle probit pour étudier le lien entre l'accès d'un micro-entrepreneur au crédit et un vecteur de caractéristiques du ménage et de l'entreprise, notamment l'âge, le niveau d'éducation, la taille de la famille, l'âge de l'entreprise, le type d'entreprise et la taille de l'entreprise.

- **Facteurs influençant le choix du fournisseur de microcrédit**

La décision de choisir entre différents fournisseurs de microcrédit est influencée par un certain nombre de facteurs tels que les caractéristiques du propriétaire, les caractéristiques du prêt, le réseau et la distance qui influencent la décision d'un emprunteur de choisir parmi les différents types de fournisseurs de microcrédit. Conscients de la diversité des besoins financiers des PME, les fournisseurs de microcrédit ont adopté

[79] Note : Colonne 1 : âge (A), sexe (G), état civil (MS), origine ethnique (E), éducation (EDU), formation financière (FT), expérience (EXP). Colonne 2 : Taille du ménage (HS), Revenu du ménage (HI), Soutien économique (IE) Colonne 3 : Âge de l'entreprise (AB), Taille de l'entreprise (SB), Propriété (O), Secteur (S) Colonne 4 : fournisseur de prêts (LP), association d'entreprises (BA) Colonne 5 : distance (D).

différents modèles et stratégies commerciaux (Tuyon et al., 2011) pour atteindre les PME. Par conséquent, les caractéristiques des prêts sont également impliquées dans la détermination du choix du fournisseur de microcrédit disponible. Selon le rapport de la SME Corporation Malaysia de 2011, à mesure que les entreprises des PME se développent et mûrissent, elles ont tendance à choisir le crédit fourni par les banques commerciales et les IFD car l'aide financière fournie par les IMF est limitée. Par exemple, le montant du prêt qui peut être emprunté auprès des IMF est relativement faible et peut ne plus répondre aux besoins des entreprises (Hassan, Abdul Rahman, Abu Bakar, Mohd, & Muhammad, 2013). Au fur et à mesure que les PME se développent et s'étendent, elles ont besoin d'importants montants de crédit pour financer les investissements et acheter des biens de fonds de roulement (Presbitero & Rabellotti, 2014). En ce qui concerne l'interaction entre les fournisseurs de microcrédit et les emprunteurs, les emprunteurs potentiels qui ont maintenu une longue adhésion avec leur fournisseur de microcrédit sont plus susceptibles d'emprunter auprès d'eux.

4. Facteurs affectant le taux d'intérêt pratiqué sur les microcrédits

Depuis l'introduction du microcrédit à la fin des années 1970, le taux d'intérêt appliqué au microcrédit a retenu l'attention des décideurs politiques du monde entier. Les organismes de microcrédit ont tendance à appliquer les taux d'intérêt les plus élevés aux emprunteurs. Des études précédentes ont analysé les déterminants des taux d'intérêt dans la littérature bancaire standard (Rosenberg, Gaul, Ford, & Tomilova, 2013) mais les taux d'intérêt en microfinance sont moins étudiés (Dorfleitner, Leidl, Priberny, & von Mosch, 2013). Même si le marché de la microfinance est très compétitif, le taux d'intérêt pratiqué reste élevé. La question de recherche est la suivante : quels sont les facteurs qui déterminent le taux des prêts de microcrédit ? A notre connaissance, cette question n'a pas été étudiée précédemment. Comme les autres prêts, le microcrédit doit être remboursé. Pour cette raison, les fournisseurs de microcrédit doivent évaluer les risques des PME (Serrano-Cinca, Gutiérrez-Nieto, & Reyes, 2016). Par conséquent, cette étude tente d'améliorer notre compréhension du taux de prêt pratiqué par les fournisseurs de microcrédit. Selon Kapkiyai et Kimitei (2015), le taux d'intérêt appliqué dépend du degré de risque de l'emprunteur afin d'atténuer le problème de la sélection adverse lorsqu'une option est faite entre les emprunteurs risqués et non risqués. Les taux d'intérêt pourraient être discriminatoires entre les emprunteurs masculins et féminins.

5. Impact du microcrédit

Les programmes de microcrédit sont devenus progressivement des éléments importants des stratégies visant à promouvoir le développement des PME (Hulme, 2000). Le rôle du microcrédit étant de fournir des crédits aux pauvres, améliorer l'accès à la microfinance est un moyen efficace d'atteindre les pauvres et d'améliorer leur vie. Selon Hartarska et Nadolnyak (2008), la présence d'institutions de microfinance minimise les contraintes financières et aide les petites entreprises à accéder au crédit et donc à améliorer leurs activités. Plusieurs chercheurs s'accordent à dire que l'octroi de petits montants de crédit aux petites entreprises pourrait favoriser leur croissance (Khandker, 2005). Banerjeey, Duflo, Glennerster et Kinnan (2009) affirment que les programmes de microfinance ont un impact significatif sur les résultats des entreprises, tels que les bénéfices, les ventes et le nombre de personnes employées par l'entreprise. De même, Ngehnevu et Nembo (2010) ont constaté qu'au Cameroun, les programmes de microfinance apportent une contribution significative à la performance des entreprises qui reçoivent une aide financière et des services d'intermédiation sociale. Un impact positif est également soutenu par Durrani, Usman, Malik, & Ahmad (2011) qui ont révélé que l'accès au microcrédit et la fourniture efficace de celui-ci peuvent aider les pauvres à lisser leur consommation, à faire face à la gestion de leurs risques, à construire régulièrement leurs actifs, à établir leurs entreprises, à améliorer leur capacité à gagner des revenus et à améliorer leur qualité de vie en réduisant leur pauvreté. Les auteurs ajoutent que, en termes d'entreprises, les entrepreneurs sont en mesure d'étendre leurs activités et d'adopter de meilleures technologies, ce qui stimule la productivité grâce à la microfinance (Islam, 2007).

- **Méthodes d'évaluation de l'impact**

Différentes méthodes ont été développées pour pallier le manque d'informations lors de la collecte d'informations et pour minimiser les biais lors de l'évaluation de l'impact. Les méthodes d'évaluation d'impact

comprennent l'enquête par sondage, l'évaluation rapide de la participation, l'observation de la participation, les études de cas et l'apprentissage et l'action participatifs (Hulme, 2000). Les forces et les faiblesses de chaque méthode ont été abordées par Montgomery et al. (1996) (voir le tableau 2 pour une description des forces et faiblesses de chaque méthode). La détermination du contrefactuel est au cœur de la conception de l'évaluation. Pour ce faire, on peut utiliser plusieurs approches qui se répartissent en deux grands groupes, à savoir les conceptions expérimentales ou randomisées, et les conceptions quasi-expérimentales ou dites non randomisées (Baker, 2000). Le tableau 3 présente les méthodes d'évaluation de l'impact des programmes. Tout d'abord, la conception randomisée est censée fournir un contrefactuel précis et contrôler le biais d'auto-sélection, à condition que l'expérience soit correctement mise en œuvre et que les individus soient répartis de manière aléatoire dans les groupes de traitement ou de contrôle (Blundell & Dias, 2000). Une autre méthode pour résoudre l'endogénéité est le modèle de régression à commutation endogène (ESR). Le modèle ESR estime l'impact d'une variable de traitement endogène binaire sur une variable de résultat continue. Une équation de commutation trie les individus sur deux états différents (avec un régime observé). La méthode consiste à utiliser une méthode en deux étapes pour dériver des valeurs de départ cohérentes. La première étape suggérée par (Maddala (1983, pp 223) consiste à estimer l'équation sélectionnée sur la base d'un modèle de choix discret (Kimhi, 1999). La deuxième étape consiste à estimer le coefficient de l'effet avec deux équations de régime pour les régimes observés et non observés.

Méthode	Caractéristiques principales	Force ou faiblesse
Enquête par sondage	Collecter des données quantifiables au moyen de questionnaires. Un échantillon aléatoire et un groupe de contrôle apparié sont utilisés pour mesurer des indicateurs prédéterminés avant et après l'intervention.	Grande échelle d'applicabilité et de représentation Grande quantification et normalisation des données Capacité élevée à isoler et à mesurer les causes de changement hors projet Échelle de coût et de temps élevée Besoins élevés en ressources humaines Grande capacité à saisir la diversité des perceptions et des impacts négatifs
Participation à l'évaluation rapide	Une gamme d'outils et de techniques développés à l'origine en tant qu'évaluation rurale rapide. Elle implique l'utilisation de groupes de discussion, d'entretiens semi-structurés avec des informateurs clés, d'études de cas, d'observations participantes et de sources secondaires.	Faible échelle d'applicabilité et de représentation Faible quantification et standardisation des données Faible capacité à mesurer les causes de changement du projet Grande capacité à saisir les informations qualitatives et les processus causaux Besoins en ressources hautement qualifiées
Observation de la participation	Résidence prolongée dans une communauté du programme par des chercheurs de terrain utilisant des techniques qualitatives et des enquêtes par sondage à petite échelle.	Faible échelle d'applicabilité et de représentativité Faible quantification et standardisation des données Grande capacité à saisir la diversité des perceptions et l'impact négatif Échelle de temps élevée et gamme de coûts moyenne
Études de cas	Des études détaillées d'une unité spécifique (groupe, localité, organisation) impliquant des questions ouvertes et l'utilisation de l'outil de recherche. la préparation d'histoires.	Faible échelle d'applicabilité et de représentation, et quantification Forte capacité à saisir la diversité des perceptions et l'impact négatif
Apprentissage et action participatifs	La préparation par les bénéficiaires d'un programme de lignes de temps, de diagrammes d'impact, de cartes des villages et des ressources, de classement du bien-être et de la richesse, de diagrammes saisonniers, de classement des problèmes et d'évaluations institutionnelles par le biais de processus de groupe assistés par un facilitateur.	Faible échelle d'applicabilité et de représentation, et de quantification Faible capacité à mesurer les causes de changement du projet Grande capacité à saisir la diversité des perceptions et l'impact négatif

Tableau 2 Méthodes communes d'évaluation d'impact.

Source : Adapté de Hulme (2000) et Montgomery et al. (1996)

Méthode	Caractéristiques principales	Points forts/faiblesses
Conception randomisée	Données de type expérimental L'impact du programme peut être calculé directement à partir des groupes de contrôle et de traitement.	La randomisation peut résoudre le problème des données manquantes La randomisation souffre toujours de problèmes d'attribution
Correspondant	Type de données non expérimentales L'impact du programme peut être récupéré à partir des coefficients dans la région de soutien commun.	Diverses techniques d'appariement développées peuvent être utilisées pour obtenir le coefficient d'impact L'appariement nécessite des données relativement riches pour construire la région de support commune.
Variable instrumentale	Type de données non expérimentales L'impact du programme peut être estimé sous la sélection de facteurs non observés qui affectent la décision de participation	La variable instrumentale peut résoudre le biais de la décision de participation basée sur des facteurs non observés en raison d'un plan d'échantillonnage non expérimental.
Différence dans-Différences	Données non expérimentales et de type panel L'impact du programme peut être calculé à partir des groupes de contrôle et des groupes traités dans l'hypothèse d'une invariance dans le temps et sans changement de composition au sein de chaque groupe.	La méthode de la différence dans la différence peut résoudre les problèmes liés au biais de sélection et à l'attribution. La méthode de l'écart en différence nécessite deux périodes de données et repose sur deux hypothèses sous-jacentes
Régression de commutation endogène[a]	L'équation de commutation trie les individus sur deux états différents (avec un régime observé). Elle est résolue en utilisant une méthode en deux étapes pour dériver des valeurs de départ cohérentes.	Capable de saisir les effets directs et indirects, mais il n'est pas capable de mesurer l'ampleur de l'effet direct.

Tableau 3 : Résumé des méthodes d'évaluation de l'impact des programmes utilisant des données d'enquête.
Source : Adapté de Baker (2000) ; (a) (Kimhi, 1999).

- **Études antérieures sur les problèmes d'évaluation d'impact**

Différentes méthodes économétriques ont été appliquées pour traiter le biais de sélection dans les études empiriques. Nguyen (2007) a mesuré les impacts des activités d'emprunt sur la consommation des emprunteurs pour la période 1992-1998 dans les ménages ruraux vietnamiens. Différentes techniques économétriques ont été utilisées dans l'étude de Nguyen. Tout d'abord, l'auteur a effectué une simple régression par moindres carrés ordinaires (MCO) de la consommation des ménages sur les variables de contrôle indépendantes des ménages, telles que l'âge du chef de famille, le sexe du chef de famille, le niveau d'éducation du chef de famille, l'emploi, la valeur de la maison et la taille de la propriété foncière. L'auteur a constaté que les résultats pouvaient être biaisés en raison de l'absence de contrôles pour les variables endogènes et a donc mis en œuvre la méthode d'appariement par score de propension après une régression probit. Pour faire face au biais de sélection de l'échantillon dans l'évaluation d'impact sur des données transversales, Shahriar (2012) a appliqué une technique d'appariement par score de propension (PSM) pour mesurer l'impact de la microfinance dans le nord du Bangladesh. Cette technique part du principe que la probabilité de participation à un programme de microfinance peut être déterminée par des caractéristiques observables. Deux individus ayant des scores de propension similaires, l'un appartenant au groupe de traitement et l'autre au groupe de contrôle, sont appariés. La différence de résultat moyen de ces individus appariés peut être attribuée à la participation au programme car les individus appariés ont des caractéristiques similaires.

- **Impact du microcrédit au niveau de l'entreprise**

Le microcrédit est essentiel à la croissance des PME car celles-ci ont besoin d'un investissement soutenu en fonds de roulement. Mais, à faible revenu, l'accumulation de ce capital peut être difficile. Dans ces circonstances, le microcrédit peut permettre aux PME d'améliorer leurs revenus et d'accumuler du capital (Atieno, 2001). Cette section examine l'impact du microcrédit au niveau de l'entreprise en utilisant différentes techniques. Les études empiriques sur l'impact du microcrédit peuvent être classées en deux groupes : celles qui ont négligé le problème du biais de sélection et celles qui ne l'ont pas fait. Dunn et Arbuckle (2001) ont utilisé l'analyse de covariance (ANCOVA) pour évaluer l'impact du microcrédit sur les participants au microcrédit au Pérou et ont constaté qu'il augmente considérablement le revenu net, les actifs et l'emploi des microentreprises. Même si l'étude était basée sur des données de panel pour mesurer les variables d'impact entre 1997 et 1999, les limitations méthodologiques pour faire face à un éventuel biais de sélection peuvent fournir des résultats peu fiables. Hartarska et Nadolnyak (2008) ont utilisé l'approche des contraintes de crédit pour étudier l'impact de la microfinance sur l'accès au crédit des microentreprises en Bosnie-Herzégovine. Leurs résultats indiquent que la microfinance peut alléger les contraintes de financement auxquelles sont confrontées les entreprises. Le modèle logit utilisé dans l'étude élude les défis méthodologiques typiques de l'évaluation d'impact et conduit ainsi à une sous-estimation ou une surestimation de ses résultats.

Conclusion

Ce document a examiné les théories et pratiques pertinentes concernant les marchés du crédit, l'accessibilité et l'impact du microcrédit. Les PME sont limitées dans l'accès au crédit formel car les institutions financières n'accordent pas de crédit en raison de l'asymétrie de l'information, des coûts de traitement élevés et de l'insuffisance de garanties de valeur. Le microcrédit a donc été introduit pour répondre aux besoins de crédit des personnes pauvres et des petites entreprises. Il est important de comprendre les facteurs clés d'accès au microcrédit parmi les PME, car celles-ci contribuent grandement à la création de revenus et d'emplois. Les études empiriques précédentes se sont concentrées sur les facteurs d'accessibilité au microcrédit au niveau des ménages, mais relativement peu d'études portent sur les facteurs au niveau des entreprises. En outre, à notre connaissance, la présente étude est la première tentative d'évaluation de l'impact du microcrédit sur les performances des PME basée sur une étude quasi-expérimentale utilisant les méthodes PSM et DID pour atténuer le biais de sélection. Ce document examine également les méthodologies d'évaluation d'impact et le problème de l'évaluation d'impact, bien que quelques études empiriques aient documenté un impact positif des programmes de microcrédit, les résultats ne sont pas concluants car les études négligent les problèmes économétriques de l'évaluation d'impact, c'est-à-dire le biais de sélection et l'endogénéité. Il est donc nécessaire d'évaluer l'impact du crédit sur les performances des PME mesurées par la croissance des ventes et de l'emploi.

Bibliographie

Ajagbe, F. A. (2012). Application of probit analysis to factors affecting small scale enterprises' decision to take credit: A case study of Oyo State, Nigeria. Asian Economic and Financial Review, 2(8), 1064–1071.

Akoten, J. E., Sawada, Y., & Otsuka, K. (2006). The determinants of credit access and its impacts on micro and small enterprises: The case of garment producers in Kenya. *Economic Development and Cultural Change*, *54*(4), 927–944.

Akudugu, M. A., Egyir, I. S., & Mensah-Bonsu, A. (2009). Women farmers' access to credit from rural banks in Ghana. Agricultural Finance Review, 69(3), 284–299.

Atieno, R. (2009). Linkages , access to finance and the performance of small-scale enterprises in Kenya. Research Paper No. 2009/6.

Atmadja, A. S., Su, J.-J., & Sharma, P. (2016). Examining the impact of microfinance on microenterprise performance (implications for women-owned microenterprises in Indonesia).International Journal of Social Economics, 43(10), 962–981.

Baker, J. L. (2000). Evaluating the impact of development projects on poverty: A handbook for practitioners. Washington, D.C: The World Bank Blundell

Banerjeey, A., Duflo, E., Glennerster, R., & Kinnan, C. (2009). The miracle of microfinance? Evidence from a randomized evaluation. MIT Department of Economics and NBER, (May), 1–41.

Bataa, G. (2008). Improving Access to finance for SME: International good experiences and lessons for Mongolia. Institute of Developing Economies Japan External Trade Organization (IDE-JETRO), (438), 2–69.
Beck, T., & Levine, R. (2004). Stock markets, banks, and growth: Panel evidence. Journal of Banking and Finance, 28(3), 423–442.

Beck, T., Demirgüç-Kunt, A., & Maksimovic, V. (2008). Financing patterns around the world: Are small firms different? Journal of Financial Economics, 89(3), 467–487.
Biggs, T., Raturi, M., & Srivastava, P. (2002). Ethnic networks and access to credit: Evidence from the manufacturing sector in Kenya. Journal of Economic Behavior and Organization, 49(4), 473–486.
Carpenter, R. E., & Petersen, B. C. (2002). Capital market imperfections, high-tech investment, and new equity financing. The Economic Journal, 112(477), F54-F72.
Chong, F. (2010). Evaluating the credit management of micro-enterprises. WSEAS Transactions on Business and Economics, 7(2), 149–158.
Clarke, G. R. G., Cull, R., & Martínez Pería, M. S. (2006). Foreign bank participation and access to credit across firms in developing countries. Journal of Comparative Economics, 34(4), 774–795.
Dabla-Norris, & Era Koeda, J. (2008). Informality and bank credit : Evidence from firm-level data. IMF working paper.
Dorfleitner, G., Leidl, M., Priberny, C., & von Mosch, J. (2013). What determines microcredit interest rates? Applied Financial Economics, 23(20), 1579–1597.
Dunn, E., & Arbuckle, J. G. (2001). Microcredit and microenterprise performance: Impact evidence from Peru. Small Enterprise Development, 12(4), 22–33.
Durojaiye, A. M., Yusuf, S. A., & Balogun, O. L. (2014). Determinants of demand for microcredit among grain traders in Southwestern States , Nigeria. Journal of Agriculture and Veterinary Science, 7(11), 1–9.
Durrani, M. K. K., Usman, A., Malik, M. I., & Ahmad, S. (2011). Role of micro finance in reducing poverty : A look at social and economic factors. International Journal of Business and Social Science, 2(21), 138–144.
Essien, U. A., & Arene, C. J. (2012). An analysis of access to credit markets and the performance of small scale agro- based enterprises in the Niger Delta Region of Nigeria. International Journal of Food and Agricultural Economics, 2(3), 105–120.
Ferdousi, F. (2015). Impact of microfinance on sustainable entrepreneurship development. Development Studies Research, 2(1), 51–63.
Harhoff, D., & Körting, T. (1998). Lending relationships in Germany – Empirical evidence from survey data. Journal of Banking & Finance, 22(10–11), 1317–1353.
Hartarska, V., & Nadolnyak, D. (2008). An impact analysis of microfinance in Bosnia and Herzegovina. World Development, 36(12), 2605–2619.
Hassan, S., Abdul Rahman, R., Abu Bakar, N., Mohd, R., & Muhammad, A. D. (2013). Designing Islamic microfinance products for Islamic banks in Malaysia. Middle-East Journal of Scientific Research, 17(3), 359–366.
Hessels, J., & Terjesen, S. (2008). Entrepreneurial career capital, innovation and new venture export orientation. Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs, 1–34.
Hulme, D. (2000). Impact assessment methodologies for microfinance: Theory, experience and better practice. World Development, 28(1), 79–98.
Hussain, J. G., Scott, J. M., Harrison, R. T., & Millman, C. (2010). “Enter the dragoness”: firm growth, finance, guanxi , and gender in China. Gender in Management: An International Journal, 25(2), 137–156.
Ibrahim, A. H., & Bauer, S. (2013). Access to micro credit and its impact on farm profit among rural farmers in Dryland of Sudan. Global Advance Research Journal of Agricultural Science, 2(3), 88– 102.
Islam, T. (2007). Microfinance and poverty alleviation. Ashgate Publishing Limited.
Johansson, C., & Pettersson, L. (2014). Microcredit impact on business performance: A minor field study in El Salvador. Linkopings University.
Kapkiyai, C., & Kimitei, E. (2015). Effects of group lending on accessibility of micro credit facilities among low-income households in Keiyo South District. European Journal of Business and Management, 7(3), 39–47.

Khalid, H. A., & Abd Wahab, K. (2014). Financing of small and medium enterprises (SMEs): Determinants of bank loan application. African Journal of Business Management, 8(17), 717– 727.
Khandker, S. R. (2005). Microfinance and poverty: evidence using panel data from Bangladesh. TheWorld Bank Economic Review, 19(2), 263–286.
Kimhi, A. (1999). Estimation of an endogenous switching regression model with discrete dependent variables: Monte-Carlo analysis and empirical application of three estimators. Empirical Economics, 24(2), 225–241.
Lawless, M., & McCann, F. (2011). Credit access for small and medium firms: Survey evidence for Ireland. *Journal of the Statistical and Social Inquiry Society of Ireland*, *41*, 1–23.
Li, X., Gan, C., & Hu, B. (2011). Accessibility to microcredit by Chinese rural households. Journal of Asian Economics, 22(3), 235–246.
Maddala, G. S. (1983). Limited-dependent and qualitative variables in economics. Cambridge University Press, Cambridge
Mahmood, R., & Mohd Rosli, M. (2013). Microcredit position in micro and small enterprise performance: the Malaysian case. Management Research Review, 36(5), 436–453.
Malhotra, M., Chen, Y., Criscuolo, A., Fan, Q., Hamel, I. I., & Savchenko, Y. (2006). *Expanding access to finance : good practices and policies for micro, small, and medium enterprises*. Washington, DC.
Messah, O. B., & Wangai, P. N. (2011). Factors that influence the demand for credit among smallscale investors : a case study of Meru Central District , Kenya. Research Journal of Finance and Accounting, 2(2).
Montgomery, R., Davies, R., Saxena, N.C., & Ashley, S. (1996). guidance materials for improved project monitoring and impact review systems in india. Centre for development Studies, University College, Swansea, UK.
Mosley, P., & Hulme, D. (1998). Microenterprise finance: Is there a conflict between growth and poverty alleviation? World Development, 26(5), 783–790.
Ngehnevu, C. B., & Nembo, F. Z. The Impact of microfinance institutions (MFIs) in the development of small and medium size businesses (SMEs) in Cameroon: A case study of CamCCUL (2010).
Nguyen, C. H. (2007). Determinants of credit participation and its impact on household consumption : Evidence from Rural Vietnam. Center for Economic Reform and Transformation, 03(May 2006), 1–19.
Nofsinger, J. R., & Wang, W. (2011). Determinants of start-up firm external financing worldwide. Journal of Banking and Finance, 35(9), 2282–2294.
Ogubazghi, S. K., & Muturi, W. (2014). The effect of age and educational level of owner / managers on SMEs ' access to bank loan in Eritrea : Evidence from Asmara City.
Osei-Assibey, E., Bokpin, G. a., & Twerefou, D. K. (2012). Microenterprise financing preference: Testing POH within the context of Ghana's rural financial market. Journal of Economic Studies, 39(1), 84–105.
Peprah, J. A., & Ayayi, A. G. (2016). Return to micro-credit on small- scale businesses: A case study of Ghanaian MFI. Journal of International Development, 28, 606–622.
Presbitero, A. F., & Rabellotti, R. (2014). Geographical distance and moral hazard in microcredit: Evidence from Colombia. Journal of International Development, 26(1), 91–108.
Quaye, F. M., & Hartarska, V. (2016). Investment impact of microfinance credit in Ghana. International Journal of Economics and Finance, 8(3), 137–150
Rosenberg, R., Gaul, S., Ford, W., & Tomilova, O. (2013). Microcredit interest rates and their determinants: 2004–2011. Microfinance 3.0: Reconciling Sustainability with Social Outreach and Responsible Delivery
Schmidt, R.H and E. Kropp (1987) Rural Finance: Guiding Principles. Germany: Rural Development Series, BMZ/GTZ/DSE Publisher.
Serrano-Cinca, C., Gutiérrez-Nieto, B., & Reyes, N. M. (2016). A social and environmental approach to microfinance credit scoring. Journal of Cleaner Production, 112, 3504–3513.
Shahriar, A. Z. (2012). Impact of microfinance on seasonal hardship in Northern Bangladesh: A propensity score matching approach. Journal of South Asian Development, 7(1), 43–64.
Shane, S., & Cable, D. (2002). Network ties, reputation, and the financing of new ventures. Management Science, 48(3), 364–381.
Stiglitz, B. J. E., & Weiss, A. (1981). Credit rationing in markets with imperfect information. The American Economic Review, 71(3), 393–410.

Takahashi, K., Higashikata, T., & Tsukada, K. (2010). The short-term poverty impact of small-scale, collateral-free microcredit in Indonesia: A matching estimator approach. *The Developing Economies*, *48*(1), 128–155.
Tedeschi, G. A. (2008). Overcoming selection bias in microcredit impact assessments: A case study in Peru. Journal of Development Studies, 44(4), 504–518.
Atieno, R. (2001). Formal and informal institutions ' lending policies and access to credit by smallscale enterprises in Kenya: An empirical assessment. AERC Research Paper 111 African Economic Research Consortium, Nairobi. Nairobi: The African Economic Research Consortium, Nairobi.
Tuyon, J., Mohammad, S. J. S., & Ali, R. (2011). The role of microfinance in developent of micro enterprises in Malaysia. Business & Management Quarterly Review, 2(3), 47–57.
Umoh, G. S. (2006). Empirical investigation of access to micro-credit in an emerging economy. Journal of African Business, 7(1–2), 89–117.
Van Auken, H. E., & Neeley, L. (1996). Evidence of bootstrap financing among small start-up firms. The Journal of Entrepreneurial and Small Business Finance, 5(3), 235–249. Retrieved from
Wellalage, N., & Locke, S. (2017). Access to credit by SMEs in South Asia: do women entrepreneurs face discrimination. Research in International Business and Finance, 41(April), 336–346.
Woldie, A., Mwita, J. I., & Saidimu, J. (2012). Challenges of microfinance accessibility by SMEs Tanzania. Thunderbird International Business Review, 54(4), 567–579.
World Bank. (2008). Finane for all? Policies and pitfalls in expanding access. World Bank Policy Research Report. Washington, DC. © World Bank.

Les difficultés affectant le succès de la mise en œuvre de l'ERP dans le contexte des PME marocaines

Par :

ZOUHAIR Yassine, Doctorant à l'E.N.C.G.S., Université Hassan I
E-mail : y.zouhair@uhp.ac.ma

Pr BELAISSAOUI Mustapha, E.N.C.G.S., Université Hassan I
E-mail : mbelaissaoui@uhp.co.ma

EL MRINI Younous, E.N.C.G.S., Université Hassan I
E-mail : younous.elmrini@gmail.com

Résumé : Les petites et moyennes entreprises (PME) s'efforcent de se mettre à jour avec les nouvelles tendances technologiques. En ce qui concerne diverses fonctions associées à différents services, il est entendu qu'elles ont besoin d'une technologie ou d'une application plus complète comme l'ERP (Enterprise Resource Planning). La mise en place d'un ERP constitue un défi pour beaucoup de PME, encore plus important que pour les grandes entreprises, où les échecs de l'intégration ERP ont pour certaines causé leur faillite ou de multiples difficultés comme la perte de fonctionnalités, le manque de fiabilité des données, etc. Cette communication tente d'identifier les principales difficultés affectant la mise en œuvre du système ERP dans le contexte des PME marocaines. Les résultats de notre étude sont basés sur la méthode d'étude de cas (recherche-action) dans deux PME marocaines qui opèrent dans le secteur privé : la première dans le domaine des services et la seconde dans tout ce qui est audit et conseil. Notre recherche concerne principalement la nouvelle implémentation du système ERP. Les difficultés abordées sont réparties sur différentes phases du processus de mise en œuvre du système ERP dont on trouve : la portée du projet, la gestion de projet, l'implication de la direction et les utilisateurs finaux, la gestion du changement interne, le champion de projet, la personnalisation ou non de l'ERP, la sélection de l'ERP, le travail d'équipe et la composition de l'équipe de projet, la résistance au changement et les contraintes culturelles affectant le calendrier.

Mots-clés : Enterprise Resource Planning (ERP), Défis, Difficultés, Implémentation, SI intégré, Maroc, Performance, PME marocaines.

Introduction

L'environnement mondial hautement concurrentiel des dernières décennies a incité les entreprises à s'appuyer sur les systèmes d'information (SI) pour améliorer le service client, réduire les coûts et augmenter la productivité. Dans cette direction, les systèmes de planification des ressources d'entreprise (ERP) sont utilisés comme des outils stratégiques importants qui offrent des avantages concurrentiels et mènent à l'excellence opérationnelle.

ERP est défini comme un outil de gestion des ressources de l'entreprise qui permet d'assembler toutes les activités dans un modèle ou un processus qui automatise et concorde toutes les transactions qui lui sont associées. L'utilisation de l'ERP est considérée comme un déterminant majeur pour obtenir un avantage concurrentiel [Dezdar, 2011].

La mise en œuvre d'un ERP est un projet complexe et chronophage, et dans le processus, les entreprises sont confrontées non seulement à de grandes opportunités, mais également à d'énormes risques. Le succès du projet de mise en œuvre ERP offre plusieurs avantages tels qu'un faible coût, un meilleur service client et une production de qualité mais la mise en œuvre du système ERP est difficile et reste un défi pour de

nombreuses organisations en raison de nombreuses considérations [Malhotra et al, 2010 ; Upadhyay et al, 2011].
Cet article tente d'identifier les principales difficultés affectant la mise en œuvre du système ERP dans le contexte des PME marocaines.

1. Question de recherche

L'ERP représente aujourd'hui un choix très intéressant pour les petites et moyennes entreprises (PME) qui visent une rationalisation et une meilleure intégration de leur système d'information ainsi ce type de logiciel a considérablement évolué, surtout au niveau des petites et moyennes entreprises qui sont devenues dorénavant des cibles de ce type de solution.
Au cours des deux dernières décennies, de nombreuses entreprises ont choisi la mise en œuvre d'une solution ERP au sein de leur organisation afin de structurer leur fonctionnement, augmenter la productivité, améliorer les services clients et réduire les coûts d'exploitation [Martin, 1998 ; Pliskin et al, 2000 ; Deltour et al, 2014].
Cependant la mise en place d'un ERP constitue un défi pour beaucoup de PME [Esteves et al, 2007 ; Haddara et al, 2012], encore plus important que pour les grandes entreprises, où les échecs de l'intégration ERP ont pour certaines causé leur faillite [Davenport, 1998] ou de multiples difficultés comme la perte de fonctionnalités, le manque de fiabilité des données, etc.[Strong et al, 2010], d'autres études ont montré que le pourcentage de mise en œuvre de projets ERP ayant échoué varie entre 40% et 60%.
Le but de cette recherche est d'identifier les principales difficultés affectant la mise en œuvre du système ERP dans le contexte des PME marocaines. La recherche aborde la question suivante :
Quelles sont les difficultés majeures affectant le succès de la mise en œuvre de l'ERP dans le contexte des PME marocaines ?

2. Revue de la littérature

2.1. Définition de la PME

La taille est le critère le plus souvent pris en considération dans la définition d'une PME nonobstant la diversité des approches qui ont essayé de définir la PME. En fait, chaque pays dispose d'une définition distincte de la PME qui se base habituellement sur « l'effectif employé ».
Selon le « Livre blanc de la petite et moyenne entreprise PME », réalisé par le ministère délégué auprès du Premier ministre chargé des Affaires générales du Gouvernement (1999), il n'est pas facile de définir le terme PME.
Au Maroc, il n'y a pas une seule définition de la PME. En fait, il existe plusieurs définitions selon les critères pris en considération. Pour être qualifiées de PME, les sociétés existantes doivent obligatoirement avoir un effectif inférieur à 200 employés permanents, avoir un chiffre d'affaires annuel hors taxe qui ne dépasse pas 75 millions DH, et/ou un total bilan limité à 50 millions DH. Cependant, la définition de la PME élaborée par l'ANPME tient compte uniquement du critère du chiffre d'affaires et fait abstraction de l'effectif de l'entreprise. Selon cette dernière définition, trois types d'entreprises sont distingués :

- La très petite entreprise : moins de 3 millions de DH
- La petite entreprise : entre 3 et 10 millions DH
- La moyenne entreprise : entre 10 et 175 millions DH

2.2. Définition ERP

ERP est un mot anglais (Enterprise Resource Planning) traduit en français par l'acronyme PGI (Progiciel de gestion intégré). Un système ERP est un type de logiciel que les entreprises utilisent pour gérer leurs activités quotidiennes telles que les achats, les ventes, la comptabilité, la gestion de projets, la gestion des risques et la conformité [Oracle, 2022].
Selon [Lequeux, 1999] un ERP est un sous-ensemble du TI qui permet de prendre en charge la gestion intégrale de l'entreprise dont on trouve la gestion comptable et financière, la gestion de la production et de la logistique, la gestion des ressources humaines, la gestion administrative ainsi que la gestion des ventes et des achats. Une autre définition dicte que c'est un ensemble d'outils intégrés de contrôle des ressources qui circulent dans l'organisation [Granlund et al, 2002].

Les définitions des ERP sont nombreuses et variées. Dans cet article, nous retenons celle proposée par [Reix et al, 2016] caractérisant un système ERP comme un système d'information configurable, modulaire et intégré, conduisant d'intégrer et d'optimiser la gestion de l'entreprise en fournissant un référentiel unique basé sur les règles de gestion standards.

2.3. Les raisons d'adoption des ERP

Dans leur étude sur le choix du PGI, [Marciniak, 2001] identifie certaines raisons qui poussent les entreprises à choisir ce type de SI, notamment : une plus grande fiabilité des informations accessibles en temps réel, des gains de productivité et une optimisation du SI plus apte à évoluer en fonction de l'organisation.
L'étude Panorama Consulting ERP 2017 réalisée auprès de 342 entreprises montre que les principales raisons pour mettre en place un ERP sont l'amélioration de la performance de l'organisation, la réalisation du reporting et le respect de la réglementation, la simplification du travail des employés et l'intégration des SI dans les différents sites.

2.4. Les difficultés liées à la mise en œuvre des projets ERP

Les petites et moyennes entreprises (PME) installent de plus en plus des systèmes ERP [Haddara et al, 2012].
Les petites et moyennes entreprises (PME) installent de plus en plus des systèmes ERP [Haddara et al, 2012].
Les PME ont certaines caractéristiques qui les distinguent des grandes entreprises, ce qui peut avoir un impact important sur le processus de mise en œuvre d'un ERP.,
malgré les changements dans l'offre du marché ERP et la réduction du coût total d'acquisition que proposent de nombreux éditeurs ERP, l'adoption de systèmes ERP constitue un défi pour les PME [Buonanno et al, 2005]. Ces défis sont de différentes natures : des ressources limitées compte tenu des incertitudes sur les coûts et les bénéfices réels des ERP, des solutions standard qui ne sont souvent pas adaptées aux caractéristiques des PME (adaptabilité, flexibilité, marché de niche, etc.), la complexité de leurs processus (la diversité des produits et des services offerts, etc.).
Les ressources des PME sont limitées et ne sont généralement pas suffisantes pour pouvoir réaliser une étude approfondie des ERP disponibles sur le marché, ou pour planifier et exécuter un projet ERP en limitant les risques [Upadhyay et al, 2011 ; Haddara et al, 2012].
Selon [Parveen et al, 2014, Laukkanen et al, 2007], les PME sont confrontées à de nombreuses limitations qui représentent un obstacle à la mise en œuvre d'un ERP, à savoir le manque de technologies avancées, les infrastructures informatiques, ainsi que la quantité et la qualité des données commerciales disponibles.
[Laukkanen et al, 2007 ; Coyte et al, 2012] Affirment que la mise en place d'un ERP prend un temps considérable, ce qui peut affecter les activités principales de l'organisation en raison de la nécessité d'une utilisation intensive des ressources.
[Laukkanen et al, 2007 ; Grandhi et al, 2012] Disent que la mise en œuvre de l'ERP est connue par le coût élevé dont on retrouve le prix du produit ERP, la personnalisation, les ressources, la formation en plus d'autres coûts cachés. La limitation financière joue un rôle crucial dans le rejet de la mise en œuvre de l'ERP par les PME.
Au Maroc, nous n'avons pas trouvé des recherches abordant le sujet proprement dit dans les PME marocaines. [El Mrini et all, 2015] présente les difficultés liées à la mise en œuvre des systèmes d'information ERP dans les grandes entreprises marocaines alors que [Taqafi et al, 2019] abordent celles dans les universités publiques marocaines.

3. Méthodologie

Compte tenu de la rareté des PME marocaines intégrant un ERP comme système d'information, nous avons appliqué une approche de recherche qualitative avec la conception de plusieurs études de cas. Selon [Yin, 2003 ; Yin, 2009], la méthode des études de cas est une méthodologie de recherche très prisée en sciences sociales, utilisée pour expliquer, identifier ou étudier des phénomènes complexes nouveaux en situation réelle ou étendre les connaissances sur des phénomènes déjà investigués. En outre, "les études de cas sont particulièrement recommandées lorsqu'il s'agit de domaines nouveaux et complexes, où les développements théoriques sont faibles et où la reprise du contexte est cruciale pour le développement du processus de compréhension" [Yin, 2003 ; Yin, 2009]. L'utilisation de la méthode des études de cas est pertinente lorsque

l'étude doit répondre à des questions de recherche telles que "quoi", "comment" et "pourquoi" [Yin, 2003 ; Yin, 2009]. Cela correspond exactement à notre problématique.
Les définitions de l'étude de cas sont nombreuses et variées. Dans cet article, nous le définirons comme présenté par [Benbasat, 1984 ; Bonoma, 1985 ; Kaplan, 1985, Stone, 1978 ; Yin, 1984]. L'étude de cas permet d'examiner un phénomène en situation réelle, en utilisant plusieurs techniques comme la collecte de données afin de collecter les informations auprès d'une ou plusieurs entités (individus, groupes ou organisations). Dans cet article nous avons utilisé la méthode "recherche-action" qui est un type d'études de cas qui décrit les études dont l'auteur, généralement le chercheur, intervient dans la mise en œuvre du système [Benbasat et al, 1987].

4. Constatation et résultats

Dans cet article, la méthode d'étude de cas a été menée dans deux PME marocaines qui opèrent dans le secteur privé. La première entreprise A est dans le domaine de service et la seconde entreprise B dans tout ce qui est audit et conseil.
L'entreprise A est une PME marocaine active depuis 2014 et spécialisée en leadership, management et accompagnement, ce qui en fait l'une des entreprises les plus respectées au Maroc, il compte environ 100 employés impliqués dans plusieurs domaines d'activité : finance, comptabilité, logistique, vente, achat, etc. L'entreprise opère sur un site unique, situé dans une grande ville du Maroc. Les exigences du système ERP étaient principalement axées sur une automatisation maximale des processus, la possibilité de changements de programme étendus et l'ouverture du système pour des extensions supplémentaires. En avril 2018, l'entreprise a décidé de mettre en place un ERP. Après un processus de sélection rigoureux, ERP Odoo a été sélectionné. L'entreprise pour laquelle je travaille a été choisie comme partenaire de mise en œuvre de l'ERP. Nous avons appliqué un niveau moyen de développement et pas de modification du code source ERP, l'objectif était d'opter plus sur la configuration et moins sur la personnalisation. L'implémentation a couvert un large périmètre de gestion dont on trouve Ressources humaines, Achat, CRM, Vente, Facturation, Stock, Comptabilité, Document, Projet. Le système complet a été officiellement lancé fin décembre 2018 (9 mois de mise en place).
L'entreprise B, fondée en 2013, est une société d'audit et de conseil, experts en accompagnement d'entreprises. Il compte environ 60 employés et il opère sur un site unique situé dans une grande ville du Maroc. La solution SI héritée est devenue inadéquate au fur et à mesure que l'entreprise se développait et que le besoin d'un système plus sophistiqué se faisait sentir. En janvier 2019, l'entreprise a décidé de remplacer la solution SI existante, devenue obsolète et ne répondant plus aux besoins de l'entreprise par l'ERP Odoo. Les exigences du système ERP étaient principalement axées sur une automatisation maximale des processus, la possibilité de changements de programme étendus et l'ouverture du système pour des extensions supplémentaires. Le système ERP a été mis en œuvre par la société pour laquelle je travaille. Le PDG de l'entreprise a été activement impliqué dans l'ensemble du processus de mise en œuvre. Nous avons appliqué un niveau élevé de développement complémentaire. L'implémentation a couvert un large périmètre de gestion dont on trouve Ressources humaines, Achat, CRM, Vente, Facturation, Signature, Stock, Comptabilité, Document, Projet. Le système complet a été officiellement lancé fin décembre 2019 (12 mois de mise en place).
Notre étude de cas est un projet de mise en place d'un système ERP pour la première fois au sein de ces deux entreprises. J'ai eu l'opportunité de travailler sur ces deux projets en tant qu'acteur principal. Durant la période d'implémentation du système ERP, de nombreuses situations difficiles ont été vécues qui varient selon plusieurs paramètres (la nature de l'entreprise, le contexte, etc.). Nous listons ci-dessous les difficultés les plus importantes partagées par cette expérience. En d'autres termes, ces difficultés représentent les facteurs critiques à adopter pour réussir la mise en œuvre d'un ERP marocain.

A. Portée du projet

Le champ d'application des projets de mise en œuvre d'un ERP est l'une des principales questions à définir en premier lieu. En effet, elle a un impact direct sur le coût et le délai de la mise en œuvre globale. Cet effet devient plus important si la portée change au cours de l'étape de mise en œuvre.

B. Gestion de projet

La gestion de projet fait référence à la gestion continue du plan de mise en œuvre. La mise en œuvre d'un système ERP est une procédure unique qui nécessite une gestion de projet à l'échelle de l'entreprise. Elle implique donc les étapes de planification, la répartition des responsabilités, la définition des jalons et des chemins critiques, la formation et la planification des ressources humaines, ainsi que la détermination des mesures de réussite. Cela permet une approche mieux organisée de la prise de décisions et garantit que celles-ci sont prises par les membres les plus appropriés de l'entreprise. En outre, une gestion de projet continue permet de se concentrer sur les aspects importants de la mise en œuvre de l'ERP et garantit le respect des délais et du calendrier. Dans le cadre de la gestion de projet, une documentation complète des tâches, des responsabilités et des objectifs est indispensable à la réussite de la mise en œuvre d'un ERP.

C. Implication de la direction et des utilisateurs finaux

Comme dans tout projet, l'implication forte de la Direction est une condition indispensable de réussite. Outre l'impulsion du projet, la Direction joue un rôle très important de pilotage et d'arbitrage. Pour autant, un projet ERP ne doit pas être vécu comme une décision verticale, imposée à tous. L'implication des utilisateurs finaux est indispensable, d'une part, en écoutant leurs besoins et attentes réalistes (qui peuvent être recueillis par un mini-audit), et d'autre part, en communiquant avec eux de manière régulière et précise, afin d'éviter le refus pur et simple du produit à la fin.

D. Gestion du changement interne

La gestion du changement implique l'implication précoce de toutes les personnes concernées par un processus de changement afin de réduire la résistance aux changements. Un élément important est une formation adéquate, notamment du département informatique, ainsi qu'une communication précoce des changements pour donner aux employés la possibilité de réagir. Les stratégies de gestion du changement sont responsables de la gestion des changements culturels et structurels dans l'ensemble de l'organisation. Il est donc nécessaire de former et d'éduquer les employés de diverses manières. Ainsi, la gestion du changement ne consiste pas seulement à prévenir le rejet et à favoriser l'acceptation. En outre, son objectif est de s'assurer que les employés comprennent et souhaitent les changements. Il est important d'inclure les employés dès le début du processus de planification et de mise en œuvre pour parvenir à cette compréhension. En outre, pendant les sessions de formation des utilisateurs, une équipe de soutien devrait être disponible pour clarifier et répondre aux questions sur les nouveaux processus et fonctions. En outre, une évaluation supplémentaire avec les utilisateurs finaux devrait être effectuée après la mise en service pour découvrir les problèmes et éviter les désaccords.

E. Le champion de projet

Un champion de projet peut être considéré comme un défenseur imperturbable du projet de mise en œuvre de l'ERP concerné - nécessaire pour permettre des accords meilleurs et plus rapides au sein du projet et pour superviser l'ensemble des processus et du cycle de vie du projet. Les principales tâches du champion du projet sont d'être la première personne de contact pour toutes les questions concernant le projet ERP et d'assurer la progression du projet au sein de l'entreprise. Par conséquent, avec un champion du projet, les résistances et les conflits peuvent être résolus rapidement et de manière plus légère, car il sert également de médiateur [30]. Dans de nombreuses mises en œuvre d'ERP, le chef du projet ERP prend la position de champion du projet, mais ce n'est pas la seule solution. Un autre membre de la direction, qui n'est pas un membre direct de l'équipe de projet, peut également agir en tant que champion du projet.

F. Standard ou personnalisation

Il s'agit d'une question clé qui reste sans réponse jusqu'à une phase avancée de mise en œuvre du projet. Cela crée un risque important qui peut conduire à refaire les étapes d'étude et de conception avec toutes les conséquences qui y sont liées : réingénierie des processus, validations, modifications des contrats avec les fournisseurs, etc.

G. Travail d'équipe et composition

Le travail d'équipe et la composition ont été considérés par de nombreux chercheurs et praticiens comme l'un des facteurs de réussite les plus critiques de la mise en œuvre d'un système ERP, où tous les départements fonctionnels de l'entreprise doivent être impliqués dans le processus de mise en œuvre. Le succès du projet

repose sur les compétences et les connaissances des membres de l'équipe de projet et sur l'expérience du chef de projet. Par conséquent, la sélection des membres de l'équipe de projet doit être appropriée et faire l'objet d'une approche minutieuse afin de choisir le personnel le plus qualifié et le plus compétent avec le bon gestionnaire expérimenté. Il est crucial de former la bonne équipe de projet en sélectionnant les bons membres qui comprennent profondément le processus d'affaires et ont une longue expérience dans l'organisation.

H. Sélection de l'ERP

La phase de sélection de l'ERP doit être apportée soigneusement, l'objectif est de sélectionner un logiciel ERP qui correspond réellement à l'entreprise et à ses besoins. Il faut bien analyser les fonctionnalités et les caractéristiques du système ERP en fonction de l'environnement et la culture de l'entreprise.

I. La résistance au changement

La mise en œuvre d'un ERP entraîne un changement structurel sur toutes les briques de l'entreprise : opérationnel, organisationnel, culturel, etc. La plupart des chefs de projet négligent la partie résistance au changement : soit par ignorance, soit en avançant le prétexte de l'optimisation budgétaire. Or, cette composante peut conduire à l'échec du projet, sinon au moins à une perte de temps et d'argent, la satisfaction finale du client n'étant pas au rendez-vous.

J. Contraintes culturelles affectant le calendrier

Il s'agit d'un facteur important qui est généralement négligé lors de l'évaluation du calendrier global du projet de mise en œuvre de l'ERP. Pendant le mois sacré du ramadan, le nombre d'heures travaillées a diminué comme les performances des différentes équipes : MOA, AMOA, MOE et AMOE. Les jours fériés qui coïncident avec des célébrations religieuses, des vacances scolaires ou des congés d'été ont également un fort impact sur l'efficacité des équipes et par conséquent sur l'avancement global du projet.

Conclusion

Le but de cette étude était d'identifier les différentes difficultés et défis rencontrés lors de la mise en œuvre du système ERP dans le contexte des PME marocaines.
Nous avons utilisé la méthode « recherche participative » ou « Action Research » qui est un type d'études de cas à travers des efforts de recherche dans deux PME marocaines afin de détailler les différentes difficultés rencontrées lors de la mise en œuvre du système ERP.
L'étude a montré que «la portée du projet, la gestion de projet, l'implication de la direction et les utilisateurs finaux, la gestion du changement interne, le champion de projet, la personnalisation ou non de l'ERP, la sélection de l'ERP, le travail d'équipe et la composition de l'équipe de projet » sont les difficultés les plus importantes qui influencent la mise en œuvre du système ERP. Les résultats de notre étude peuvent être considérés comme une référence pour les PME marocaines qui souhaitent mettre en place un ERP.
La présente étude présente plusieurs limites, à savoir :

- La difficulté d'étendre le périmètre à d'autres PME marocaines ;
- La rareté de ce type de recherche dans le contexte marocain ;
- La confidentialité de ce type de projets par les entreprises.

L'étude fournit plusieurs futurs thèmes de recherche : facteurs critiques de succès pour les projets ERP dans PME marocaines, étendre cette étude à d'autres PME marocaines et confirmer les résultats de cette recherche qualitative par une recherche quantitative.

Bibliographie

Dezdar, S., & Ainin, S. (2011). The influence of organizational factors on successful ERP implementation. Management Decision, 49(6), 911-926.
Malhotra, R. and Temponi, C., 2010. Critical decisions for ERP integration: small business issues. International Journal of Information Management, 30 (1), 28–37.

Upadhyay, P., Jahanyan, S., and Dan, P.K., 2011. Factors influencing ERP implementation in Indian manufacturing organisations: a study of micro, small and medium-scale enterprises. Journal of Enterprise Information Management, 24 (2), 130–145.
Martin, M., 1998. Enterprise resource planning. Fortune 137(2), 149–151
Pliskin, N., Zarotski, M., 2000. Big-Bang ERP implementation at a global company. Annals of Cases on Information Technology Applications and Management Organizations 2, 233–248
Deltour F., Farajallah M. et Lethiais V. (2014), « L'équipement des PME en systèmes ERP : une adoption guidée par les priorités stratégiques ? », Management international, vol. 18, n°2, pp. 155-168
Esteves J. et Bohórquez V.W. (2007), « An Updated ERP Systems Annotated Bibliography: 2001-2005 », Communications of the Association for Information, vol. 19, n°18, pp. 386-446.
Haddara M. et Zach O. (2012), « ERP Systems in SMEs: An Extended Literature Review », International Journal of Information Science, vol. 2, n°6, pp. 106-116
Davenport T.H. (1998), « Putting the Enterprise into the Enterprise System », Harvard Business Review, vol. 76, n°4, pp. 121–131.
Strong D. et Volkoff O. (2010), « Understanding Organization—Enterprise System Fit: A Path to Theorizing the Information Technology Artifact », MIS Quarterly, vol. 34, n°4, pp. 731-756.
https://www.oracle.com/erp/what-is-erp/
Lequeux (1999), Manager avec les ERP, Paris, Editions d'Organisation, 325 p.
Granlund M. et Malmi T. (2002), « Moderate impact of ERPS on management accounting: a lag or permanent outcome? », Management Accounting Research, vol. 13, n°3, pp. 299-321.
Reix R., Fallery B., Kalika M. et Rowe F. (2016), Systèmes d'information et management des organisations, 7éme édition, Paris, Vuibert, 480 p.
Buonanno G., Faverio P., Pigni F., Ravarini A., Sciuto D. et Tagliavini M. (2005), « Factors affecting ERP system adoption: A comparative analysis between SMEs and large companies », Journal of Enterprise Information Management, vol. 18, n°4, pp. 384-426.
Upadhyay P., Jahanyan S. et Dan P.K. (2011), « Factors influencing ERP implementation in Indian manufacturing organisations: A study of micro, small and medium-scale enterprises », Journal of Enterprise Information Management, vol. 24, n°2, pp. 130-145.
Parveen, M.; Maimani, K. A Comparative Study between the Different Sectors Using the ERP Software in Jeddah Region-KSA. Life Sci. J. 2014, 11, 40–45.
Laukkanen, S.; Sarpola, S.; Hallikainen, P. Enterprise Size Matters: Objectives and Constraints of ERP Adoption. J. Enterp. Inf. Manag. 2007, 20, 319–334.
Coyte, R.; Ricceri, F.; Guthrie, J. The management of knowledge resources in SMEs: An Australian case study. J. Knowl. Manag. 2012, 16, 789–807.
Grandhi, S.; Chugh, R. Implementation Strategies for ERP Adoption by SMEs. In Computer Applications for Communication, Networking, and Digital Contents; Kim, T., Ko, D., Vasilakos Stoica, A., Abawajy, J., Eds.; Springer: Berlin, Germany; Heidelberg, Germany, 2012; pp. 210–216.
El Mrini, Y., Okar, C., Belaissaoui, M., & Taqafi, I. (2015, June). Difficulties related to implement enterprise resource planning in Morocco Large companies' case study. In 2015 World Congress on Information Technology and Computer Applications (WCITCA) (pp. 1-6). IEEE.
Taqafi, I., Elmrini, Y., & Lakhdissi, M. Challenges and Difficulties Related to Implement Integrated IS Project in Morocco: ERP Projects in Public University Case Study. International Journal of Computer Applications, 975, 8887.
Yin, R.K., (2003), Case Study Research, Design and Methods. 3rd Ed. London: Sage Publications.
Yin, R.K., (2009), Case Study Research, Design and Methods. 4th Ed. London: Sage Publications.
Benbasat, I. "An Analysis of Research Methodologies," in The Information Systems Research Challenge, F. Warren McFarlan (ed.), Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts1, 984, pp.47-85.
Bonoma, T.V."Case Research in Marketing:Opportunities, Problems, and a Process," Journal of Marketing Research, Volume 22, Number 2, May 1985, pp. 199-208.
Kaplan, R.S. "The Role of Empirical Research in Management Accounting," Working Paper 9-785-001, Division of Research, Harvard Business School, Boston, Massachusetts, 1985.

Stone, E. ResearchMethodsin Organizational Behavior, Scott, Foresman and Company, Glenview, Illinois, 1978.
Yin, R.K. Case Study Research, Design and Methods, Sage Publications, Beverly Hills, California, 1984
Benbasat, I., Goldstein, D. K., & Mead, M. (1987). The case research strategy in studies of information systems.MIS quarterly, 369-386.
Marciniak R. (2001), Piloter les technologies de l'informatique et des télécoms - Modèles et outils, ouvrage collectif, Editions Weka., Paris.

La Communication interne en Organisation

Par :

MELLOULI Amal, Doctorante à la F.S.J.E.S.T., Université Abdelmalek Essaadi
E-mail : amal110@hotmail.fr

Pr. TIJANI Omar, F.P.L., Université Abdelmalek Essaadi
E-mail : tijani2010@yahoo.fr

Résumé : Le présent papier se vaut un cadre théorique à travers lequel nous cherchons à mettre en évidence les apports de la communication interne au sein de l'organisation. Sur le plan méthodologique, nous adoptons une approche managériale afin de délimiter le concept de communication interne, déterminer ses finalités et par conséquent relever les dimensions des dites finalités. Les résultats de ce travail ont montré que la communication interne a trois apports sur l'organisation, en l'occurrence, l'engagement, la satisfaction et la motivation.

Mots-clés : La Communication interne - Engagement- Satisfaction – Motivation.

Introduction

L'environnement interne de l'organisation est un monde interactif d'échanges, de réactions et d'interactions entre les individus qui assurent dans un processus de création de valeur une coordination et une harmonisation entre les objectifs ultimes et primordiaux à la fois de l'organisation et de ses employés. Cet environnement intraorganisationnel est animé par les relations développées dans le cadre de la communication interne, quelle que soit horizontale ou verticale, entre les employés et les collaborateurs au sein des frontières organisationnelles.

À ce niveau, les employés sont considérés comme la pierre angulaire sur laquelle repose l'avancement et par conséquent la réussite et de l'activité organisationnelle et sont admis comme étant parmi les composantes stratégiques les plus considérables au sein des organisations (Kim et Rhee, 2011).

Dans ce cadre, si le management des organisations a développé une réflexion stratégique sur les dimensions et les sous-dimensions susceptibles de renforcer et de consolider la performance sur des grandeurs variées, telles que la performance économique, financière, organisationnelle et sociale, par des techniques et des outils adaptés au niveau de l'organisation, la performance sociale est largement négligée.

D'autant plus, la communication interne n'est pas suffisamment abordée en tant que facteur dynamique et composante indissociable à la performance sociale. Elle est ainsi souvent abordée par plusieurs chercheurs comme une variable modératrice ou médiatrice pour d'autres finalités.

Néanmoins, les stratégies axées sur le développement des relations individuelles au travail par une communication interne efficace entre le personnel d'une même organisation et entre l'organisation et son entourage externe, via une intelligence économique et une veille stratégique capable de détecter les risques et de saisir les opportunités, s'avèrent être une réponse et une adaptation à ces difficultés contextuelles (Proctor et Doukakis, 2003 ; Ely, 2012).

Dans cette perspective, nous cherchons à apporter des éléments de réponse théoriques à la problématique suivante : quels sont les apports de la communication interne en organisation ?

La décomposition de notre problématique nous a permis de dégager deux interrogations auxquelles nous allons apporter des éléments de réponse théorique dans le présent papier :

- Qu'est-ce que la communication interne dans une approche managériale ?
- Quelles sont ses finalités pour l'entreprise ?
- Quels ses apports au sein de l'organisation ?

Ainsi, notre article sera structuré comme suit : la première section sera consacrée à la délimitation du concept de communication interne. La deuxième section abordera ses finalités pour l'entreprise, tandis que la troisième section fera l'objet des apports de la communication interne sur la performance sociale.

1. La communication interne en management stratégique

Dans une perspective managériale, la communication interne se concrétise par des modèles diversifiés suivant, les besoins, les contextes et les fonctionnalités qui sont dans la mesure de soutenir et d'amplifier les techniques de management et de gestion des entreprises, étant une fonction organisationnelle interne.
La communication interne réinvente les liens sociaux au sein des communautés de travail de façon à animer et à affiner les rapports et les relations qui seront dans la mesure d'adapter l'ensemble du corps professionnel appartenant à l'entreprise aux changements permanents de l'environnement de travail.
Ainsi, la communication interne efficace est un outil de gestion qui s'appuie sur le développement de l'harmonie interne entre un groupe de personnes et leurs capacités à travailler dans un ensemble en favorisant les valeurs positives du travail et l'esprit d'équipe au sein de l'entreprise et en stimulant la performance globale interne qui se répercute à l'externe.

1.1. La communication interne en organisation : délimitation du concept

L'organisation est un système de communication dans lequel figurent des interactions verbales et comportementales comme composantes essentielles de la communication interne créant ainsi un environnement dans lequel circulent les opinions, les idées, les attitudes, les discours, les comportements, les analyses et les positions émis par les acteurs et les collaborateurs de cette organisation.
Étant une fonction organisationnelle capitale à l'entreprise, la communication interne s'imprègne de plusieurs disciplines et se trouve tirailler entre plusieurs approches théoriques et empiriques, ce qui impose une perception et une analyse conceptuelle diversifiée de ce terme.
Dans cette perspective, Mucchielli (2001) atteste que les définitions de ce concept, étant riches et variées, sont fonction de l'expérience particulière des employés au sein de l'organisation dépendamment des positions qu'ils occupent et des outils qu'ils utilisent.
Autrement dit, les angles de vision et les modèles organisationnels impactent les contours et les caractéristiques attachées à ce concept de la communication interne. Certes, cette variété et hétérogénéité contextuelle et organisationnelle dans lesquelles interagit l'ensemble du personnel de l'organisation dans un environnement dynamique attribue à ce concept une perception instable et changeante. Comme avancé par Henreit et Boneu en 1995, « la communication interne est un concept indéterminé, qui recouvre un ensemble de pratiques encore incertaines » (Henreit et Boneu, 1995 , p. 17).
Or, un corpus théorique, empirique et une analyse approfondie de praticiens se sont développés et ont tenté d'émettre et d'attacher à la communication interne un certain nombre de caractéristiques, de finalités et de spécificités dimensionnelles, qui ont enrichi le concept et ont élargi son domaine d'analyse.
Ainsi et dans sa formulation simpliste, la communication interne est définie comme « toute forme de communication réalisée au sein de l'organisation » (Tkalac, Verčič & Sriramesh, 2012, p. 225). Ceci est également confirmé par Kalla qui souligne que la communication interne se traduit par « toutes les communications formelles et informelles se déroulant en interne à tous les niveaux d'une organisation » (Kalla, 2005; p. 304).
Comme proclamé ci-avant, d'autres auteurs attestent que la communication interne dispose d'une forme incorporée dans les relations entre les employés et d'un lieu de rencontre entre l'émetteur et le récepteur, qui se traduit par « un flux de communication entre les personnes à l'intérieur des frontières d'une organisation » (Mazzei, 2010; p. 221). Ainsi qu'une « communication interne, qui se déroule dans les limites d'une organisation sous forme d'échange unidirectionnel, interpersonnel et non verbal » (Blundel et Ippolito, 2008; p. 11).
En outre, la communication interne est « l'ensemble des activités de communication, formelles et informelles, entreprises par les membres d'une organisation dans le but de diffuser des informations à un ou plusieurs publics au sein de l'organisation » (Carrière et Bourque, 2009; p. 31). De ce fait, ce concept se concrétise au sein de l'organisation par « Toutes les méthodes (newsletter interne, intranet) utilisées par une entreprise pour communiquer avec ses salariés » (Cornelissen, 2011; p. 258).

De ce fait, deux dimensions fondamentales sont principalement mises en relief par la plupart des auteurs, à savoir, la forme de la communication interne et le lieu où se déroule cette dernière qui est limitée et définie par les frontières organisationnelles.
Dans ce sens d'analyse, la communication interne est un ensemble de « transactions de communication entre des individus et/ou des groupes à différents niveaux et dans différents domaines de spécialisation qui visent à concevoir et à repenser les organisations, à mettre en œuvre des conceptions et à coordonner les activités quotidiennes » (Frank & Brownell, 1989; p. 05-06).
Dans cette vision, la communication interne est perçue dans son champ élargi d'objectifs et de finalités liées à la conception organisationnelle comme défendue par Détrie et Broyez. De ce fait, la communication interne est définie par ses auteurs comme « un ensemble de principes, d'actions et de pratiques visant à donner du sens et favoriser l'appropriation, à donner de l'âme pour favoriser la cohésion et inciter chacun à mieux communiquer pour favoriser le travail en commun » (Détrie et Broyez, 2001; p.42).
Dans une autre perspective, de Saint-Georges affirme que la communication interne « n'est pas du tout d'abord un département spécialisé de l'entreprise ou une politique spécifique de la direction ou un outil de management ». Lorsqu'on parle de communication interne, il s'agit bien de désigner avant tout la façon dont les membres de l'organisation agissent et s'expriment les uns avec les autres, tous niveaux considérés et avec les différences qui les caractérisent, ainsi que la manière dont les acteurs produisent et acceptent entre eux les règles du jeu organisationnel. Le tout dans un champ dynamique de contraintes, internes et externes, qui, en quelque sorte, cadre et limite ce jeu. » (De Saint-Georges, 2010; p.174).
De surcroît, l'importance de la communication interne à l'organisation se manifeste dans son impact sur les relations sociales entre les salariés et sur la qualité des relations qu'elle stimule. En effet, « rares sont les salariés qui peuvent travailler sans communiquer. Aujourd'hui les formes d'organisation les plus courantes poussent à la communication » (Décaudin, Igalens et Waller, 2009). Cette communication interne efficace favorise « l'échange d'informations et d'idées au sein des organisations » (Bovee et Thill, 2010; p. 07).
Dans cette optique d'analyse, la direction et l'orientation de la communication interne (hiérarchique, horizontale et verticale) est aussi primordiales dans la qualité émise par cette fonction interne à l'organisation. À cet effet, la communication interne est « un processus entre les responsables stratégiques d'une organisation et ses parties prenantes internes, conçu pour promouvoir l'engagement envers l'organisation, le sentiment d'appartenance à celle-ci, la prise de conscience de son environnement changeant et la compréhension de ses objectifs en évolution » (Welch & Jackson, 2007; p. 186).
Les fonctionnalités de la communication interne s'imprègnent d'une logique organisationnelle simple, qui est de « créer un esprit d'entreprise, motiver les hommes, développer la culture et les valeurs communes, favoriser la capacité de travailler ensemble, développer à l'attention du personnel une image positive de l'organisation et enfin augmenter la cohésion du groupe ». (Donjean, 2006; p. 15). De ce fait, la communication interne efficace est discernée dans la discipline de management pour ses effets interactifs sur l'ensemble des employés et pour les bénéfices qu'elle procure à l'entité organisationnelle dans son ensemble.
En revanche, « Il existe deux conceptions majeures de la communication interne. D'une part, elle représente toute la sociabilité qu'il existe entre les acteurs d'une organisation ; et d'autre part un outil de management permettant d'agir sur l'opinion et le comportement des différents acteurs.» (De Saint-Georges, 2010; p. 174). Autrement dit, la communication à ce niveau est conçue comme un outil de gestion mais aussi comme un élément favorisant les interactions et les relations sociales entre tous les acteurs (et non seulement limitée aux responsables de la communication) d'une même organisation.
La diversité des définitions du terme de la communication n'est pas en elle-même problématique, car elle enrichit la conception du terme et lui attribue un certain nombre de spécificités et de caractéristiques qui élargit son champ d'application et son domaine d'analyse. Ainsi, la gestion stratégique organisationnelle passe par la production et l'incitation à un foyer et un climat de relation de qualité entre les employés via une fonction de communication intégrée.
L'importance de la communication interne à la performance organisationnelle se dévoile dans l'identification des individus et la valorisation de leurs comportements au sein des organisations. En effet, les facteurs socioculturels influencent la réaction et la réactivité des employés au travail, car d'après la pyramide hiérarchique de Maslow (1954), la motivation des

personnes au travail repose sur la satisfaction d'un certain nombre de besoins primaires (besoins physiologiques et de sécurité), qui doivent être remplis avant de se pencher sur d'autres aspects d'accomplissement personnel et d'estime de soi.

Auteurs	Definitions	Apports
Carrière et Bourque (2009, p. 31).	« *La communication interne est l'ensemble des activités de communication, formelles et informelles, entreprises par les membres d'une organisation dans le but de diffuser des informations à un ou plusieurs publics au sein de l'organisation* ».	Ce sont des activités, qui peuvent être formelles ou informelles, réalisées entre les différents membres d'une organisation.
Frank et Brownell (1989, pp. 05-06).	«*La communication interne est un ensemble de transactions de communication entre des individus et/ou des groupes à différents niveaux et dans différents domaines de spécialisation qui visent à concevoir et à repenser les organisations, à mettre en œuvre des conceptions et à coordonner les activités quotidiennes* »	La communication interne met en évidence la coordination entre différents acteurs faisant partie des différents domaines d'activités stratégiques.
Détrie et Broyez (2001, p.42)	«*La communication interne est définie par ses auteurs comme un ensemble de principes, d'actions et de pratiques visant à donner du sens et favoriser l'appropriation, à donner de l'âme pour favoriser la cohésion et inciter chacun à mieux communiquer pour favoriser le travail en commun* »	La communication interne regroupe des principes, pratiques et actions propres à chaque organisation
De Saint-Georges (2010, p.174)	« *La communication interne n'est pas du tout d'abord un département spécialisé de l'entreprise ou une politique spécifique de la direction ou un outil de management* ». *Lorsqu'on parle de communication interne, il s'agit bien de désigner avant tout la façon dont les membres de l'organisation agissent et s'expriment les uns avec les autres, tous niveaux considérés et avec les différences qui les caractérisent, ainsi que la manière dont les acteurs produisent et acceptent entre eux les règles du jeu organisationnel*»	La Communication interne est un outil de management dans la mesure où elle désigne la façon dont les membres d'organisation agissent en interaction tout en se limitant aux règles de ladite organisation.
Welch et Jackson (2007, p. 186).	«*La communication interne est un processus entre les responsables stratégiques d'une organisation et ses parties prenantes internes, conçu pour promouvoir l'engagement envers l'organisation, le sentiment d'appartenance à celle-ci, la prise de conscience de son environnement changeant et la compréhension de ses objectifs en évolution* »	La communication interne est conçue, dans une perspective managériale, comme un processus interne entre les stratèges et les parties prenantes.
Donjean (2006, p. 15)	« *La communication interne s'imprègne d'une logique organisationnelle simple, qui est de créer un esprit d'entreprise, motiver les hommes, développer la culture et les*	La communication interne efficace est discernée dans la discipline de management pour ses effets interactifs sur

	valeurs communes, favoriser la capacité de travailler ensemble, développer à l'attention du personnel une image positive de l'organisation et enfin augmenter la cohésion du groupe ».	l'ensemble des employés et pour les bénéfices qu'elle procure à l'entité organisationnelle dans son ensemble.
De Saint-Georges (2010, p. 174)	« Il existe deux conceptions majeures de la communication interne. D'une part, elle représente toute la sociabilité qu'il existe entre les acteurs d'une organisation ; et d'autre part un outil de management permettant d'agir sur l'opinion et le comportement des différents acteurs. »	La communication interne a deux perceptions: d'une part, c'est un outil de gestion. D'autre part, c'est un élément favorisant les interactions et les relations sociales entre tous les acteurs au sein de l'organisation.

Tableau 1 : Synthèse des définitions du concept de la communication interne dans une perspective managériale.

1.2. Les fondements théoriques de la communication interne en organisation

La communication interne a toujours fait partie du fonctionnement de l'organisation pour son rôle stratégique et pour ses fonctionnalités hétérogènes et multidimensionnelles (Welch et Jackson, 2007). Pourtant, l'intérêt à la communication interne à l'organisation en tant que concept clé et en tant que champ d'études distinct ne remonte qu'aux débuts des années 50, avec un fleurissement dans cette thématique dans les années 90, ce qui est relativement récent malgré son ancrage permanent à la structuration et au fonctionnement organisationnel (Smith et Mounter 2008).

Cette fonction interne s'est développée et s'est transformée suivant le schéma de l'évolution des tâches et des actions organisées au sein de l'entreprise et de l'environnement dans lequel opère cette dernière. De ce fait, les multiples champs d'études se sont investis dans l'élaboration d'une vision scientifique, professionnelle et particulière à la communication interne en tant champ d'études, comme la psychologie organisationnelle et sociale, les ressources humaines, le marketing, etc.

Or, deux disciplines majeures se juxtaposent et s'entremêlent pour nourrir la pensée sur la conceptualisation de la communication interne, en l'occurrence, le management des organisations et les sciences de la communication organisationnelle, dont la communication interne est un concept central.

Pour son importance et son utilité dans le processus productif et décisionnel, les chercheurs en sciences de management se réfèrent à ce terme implicitement ou explicitement pour désigner le contact récurrent entre les individus d'une même organisation sans pour autant en infliger une discipline propre à l'organisation. Ce n'est que récemment que les tentatives se sont multipliées pour décortiquer la nature et les impacts de la communication interne sur l'efficacité organisationnelle en tant qu'outil de gestion (Jablin, Sias & Putnam, 2001).

L'organisation, étant tout d'abord un processus de production élaboré pour optimiser les ressources et maximiser les profits, s'imprègne de l'efficience émise par la division des tâches développée dans le cadre de l'entreprise dans une approche taylorienne (Taylor, 1911). Cette division, purement technique du travail, a renforcé la spécialisation des tâches, notamment avec l'abondance de la main-d'œuvre moyennement qualifiée, et a augmenté l'intensité du travail tout en basculant la psychologie et le psychique de l'humain ainsi qu'en limitant la communication interne à une simple information sur les tâches spécifiques attribuées à chaque employé, optimisant ainsi les flux d'information pour dynamiser la production.

De ce fait, la division scientifique de travail et la rationalité adoptée, par ce mouvement de pensée qui a identifié la communication interne comme un service de l'organisation, a été fortement critiquée dans la conception organisationnelle développée par le courant des relations humaines (Mayo, 1933) qui impose d'autres critères de sélection concernant la motivation de la performance individuelle au sein de l'organisation afin d'accroître le rendement de l'organisation.

Dans ce cadre de pensée, l'environnement et les conditions de travail présentent d'autres éléments majeurs qui influencent positivement la motivation personnelle et volontaire des travailleurs outre que le salaire et les avantages financiers présentés à ces derniers.

L'industrialisation intense, l'internationalisation des entreprises et l'apparition de grandes organisations avec des filiales ont notamment participé à l'émergence d'un processus élargi de communication interne sollicitant la transmission des consignes et des renseignements dans le but de réussir le travail.
Pour ce courant, les conditions de travail et la position des personnes dans l'organisation jouent un rôle crucial dans leurs motivations et leurs engagements (Pesqueux, 2015). À partir de ce développement et en valorisant le facteur humain, la communication interne à l'organisation a acquis une forme particulière et s'est manifestée comme un outil de gestion et une fonction à part entière.
Ainsi et à partir des années 50, l'émergence de l'approche psychosociologique affirme l'existence d'une vision plus attractive à la position des individus au sein des entreprises (Lewin, 1959, Wackenheim, 1969). Car selon cette approche, l'humain est un acteur clé qui interagit avec son environnement et son système organisationnel animé par la dynamique du groupe et qui manifeste un certain nombre de caractéristiques spécifiques à son travail et à sa personnalité provoquant ainsi une influence réciproque qui conditionne son existence, celle des autres mais aussi de son rendement au travail ; le travail étant une activité qui ne peut être séparée des autres activités humaines au sein de la collectivité (l'huilier, 2013).
L'impact des interactions et des comportements entre des personnes est valorisé dans le cadre de l'organisation dans laquelle s'effectue ce mouvement d'interférences dans une perspective pluridisciplinaire. En d'autres termes, la dimension relationnelle a acquis une place primordiale dans l'organisation, car elle est valorisée par ses acteurs qui émettent un sentiment d'appartenance, d'engagement et de cohésion favorisant la motivation et la productivité au sien de la hiérarchie organisationnelle.
À ce niveau, l'approche stratégique organisationnelle se manifeste pour recadrer l'organisation en lui attribuant une vision purement sociologique qui se concrétise par des systèmes d'action concrets et des relations tangibles entre les acteurs dont les horizons stratégiques sont rationnellement diversifiés.
Le but étant de générer une vision globale qui aura tendance à vérifier et donc pouvoir contrôler les tensions sociales et les zones d'incertitudes, qui sont sujet à des problèmes variés. La communication interne est fortement ancrée à cette approche délibérant des jeux de pouvoir entre les différents acteurs au sein d'un système organisationnel qui nécessite une régulation systémique et une gestion d'informations, de comportements et donc de communication.
À cet effet, Mintzberg (1982) prône que l'organisation est façonnée par un ensemble complexe de systèmes interactifs de comportements et de flux d'informations entre différents acteurs qui sont généralement impactés par une panoplie d'éléments constitutifs de l'environnement organisationnel auquel ils appartiennent. Ces configurations humaines, comme désignées par Mintzberg, se juxtaposent, s'aménagent et se combinent pour former un environnement social évolutif dans lequel les acteurs s'adaptent en continuité en essayant de résoudre les contingences sociales internes et externes.
Ces systèmes de régulation socio-organisationnels, comme développés dans l'analyse de Reynaud (1989), se définissent par des combinaisons multiples de comportements humains et de rapports sociaux permettant l'aboutissement à un équilibre bien défini entre la performance organisationnelle et la satisfaction des individus. Et par conséquent, le développement d'une cohésion sociale élevée intégrant un système social qui réintègre trois mécanismes primordiaux, en l'occurrence, l'accord, la légitimité et la sanction.
Ainsi, agir sur les règles et les régularités qui organisent, coordonnent et élaborent l'action du groupe conduit à une influence directe sur l'ensemble des systèmes chevauchés afin de garantir un ordre social adéquat aux objectifs et aux finalités collectives en contournant les contraintes qui existent et qui se rénovent et en définissant les principes, contours, les limites et les caractéristiques de l'ensemble social (Boltanski & Thévenot, 1991).
Les individus sont engagés dans une identification permanente dans le but de prouver leurs valeurs dans le cadre d'une structure morale appartenant à un monde subdivisé en figures de régulation spécifique. Les jeux de pouvoir provoquaient par l'émergence des contraintes de compétitivité et de concurrence intense entre les acteurs en vue d'améliorer leurs positions organisationnelles sont de plus en plus régulés par la culture et la communication interorganisationnelle (Libaert, 2005).
Dans ce sens, la communication anime les comportements du groupe et façonne les attitudes et les perceptions avec une finalité ultime de produire les bonnes conditions d'un projet collectif et commun, notamment dans des milieux de travail.

Le travail, étant une activité essentielle dans les sociétés, s'identifie comme un sous-système appartenant à l'organisation (Schwartz, 2004), qui se caractérise par une culture spécifique et une identité individuelle à chaque personne dépendamment de sa position dans la hiérarchie organisationnelle (Sainsaulieu, 1987). La régulation interne au sein des systèmes organisationnels de travail implique une définition des frontières de changements et de gestion des conflits et contingences (Monod, Sainsaulieu et Thierry, 1987).
Dans cette perspective d'analyse, il est important de souligner que le monde organisationnel est dynamique, car en s'adaptant aux évolutions et aux inventions des individus, il ne pourrait être statique. De surcroît, le pouvoir des acteurs est exercé entre eux et entre la structure d'appartenance et ces derniers, ce qui dynamise l'environnement organisationnel et entrepreneurial.
Par ailleurs, le début des années 80 a marqué la genèse des cellules de communication interne dans les entreprises au même titre que les autres services, tels que le contrôle, la finance, la gestion, les ressources humaines et bien d'autres. La mise en œuvre de cette cellule répond à une spécialisation croissante des missions et à une décentralisation qui évolue pour renforcer les structures de travail et réduire le temps de réponse et d'adaptation aux différents risques perçus et aux divers changements discernés au sein de l'organisation.
Parallèlement, l'épanouissement personnel et le développement d'un niveau de vie élevée ont provoqué un désir croissant d'atteindre des positions de satisfactions outre que ceux manifestés par les avantages financiers comme expliqués par Burgaud en 2001.
Les responsables et les professionnels en charge de la communication interne, en tant qu'intermédiaires, intègre le processus informationnel, stratégique et opérationnel de l'entreprise pour renseigner l'ensemble organisationnel sur la stratégie globale de cette dernière en spécifiant les tâches et en soutenant l'autonomie, favorisant ainsi les connaissances et les compétences des individus. L'harmonie interne est développée grâce à une communication interne efficace et efficiente qui remplit son rôle d'information, d'intégration et de motivation du personnel.
Dans cette optique, l'avènement des nouvelles techniques de l'information et de la communication (NTIC) a contribué au renforcement de sa position en tant qu'outil de base menant à l'aboutissement à une communication interne efficace et opérationnelle, qui évolue dépendamment des contextes dans lesquels elle interagisse (Deffayet, 2002). D'où le développement d'une intelligence communicationnelle interne favorisée par l'interaction et la collaboration qui sont les caractéristiques imposantes dans la fonction communicationnelle au niveau interne. En remplaçant la communication interne traditionnelle, la communication numérique développée à l'échelle interne se caractérise plutôt par une fluidité, une rapidité et une pénétration considérable à travers l'organisation et dans tous les sens organisationnels (horizontale, verticale, interne et externe).
À côté de plusieurs autres facteurs, tels que la déréglementation, la mondialisation, la création-destruction dynamisée par l'innovation technologique, l'apparition de nouveaux métiers, la téléphonie mobile, l'internet et le développement des réseaux de communication élargie ont permis la réalisation de cette transition qui se manifeste fortement dans l'exécution des actions et des tâches organisées.
Parallèlement à ces développements récents, les opérations de restructuration permanentes exigées par les évolutions et les perturbations de l'environnement ont provoqué une réduction drastique de la confiance au sein des milieux professionnels et ont impacté les niveaux de fidélité des employés, ce qui a entrainé des difficultés de gestion et de management, notamment avec la divergence culturelle et sociale de ces derniers (Deetz, Tracy et Simpson, 2000, Durig et Sriramesh, 2004).
Ceci renforce la position de la communication interne au sein de l'organisation comme outil de gestion dont doivent être dotés les dirigeants organisationnels qui considèrent les employés comme une partie prenante développant simultanément des relations internes (Cornelissen, 2008).
Ainsi, ce levier stratégique de management interne s'est transformé en s'adaptant aux nouveaux objectifs et missions de l'organisation, ce qui a imposé un nouvel ordre stratégique. À cet effet, la politique de communication interne définie par l'efficience qu'elle stimule dans l'organisation, impose une nouvelle réglementation et une vision appropriée aux développements récents et s'adapte en permanence aux différentes mutations environnementales.
De ce développement historique, l'évolution de la communication interne au sein de l'organisation a suit une double tendance, qui se manifestent « de deux manières: La première, en tant que corolaire de l'évolution du

management. Elle a lors comme fonction d'être au service de celui-ci, quel que soit le mode managérial. La deuxième, en tant que champ disciplinaire scientifique et objectif, non adossé à une fonction utilitaire ». (Ammor, 2019, p. 429).

En général, la conceptualisation du terme a pris une ampleur radicale pour suivre la tendance de progression et d'ouverture sur les nouvelles techniques et technologies de communication. Le processus linéaire et classique de la communication interne a été remplacé par un système interactionnel de plus en plus rapide, ciblé et fluide manifestant ainsi une adaptation agile aux déterminants et aux facteurs de l'environnement organisationnel.

1.3. Les dimensions de la communication interne

La communication interne peut être considérée aussi comme la communication organisationnelle, la communication entre les employés au sein de l'organisation et les différentes relations élaborées à l'interne de cette dernière.

Ainsi, la communication interne, qui est de nature transactionnelle, est souvent associée à un environnement d'échanges d'informations dans un processus de gestion organisationnelle qui permet un flux interactif de communication entre les différentes parties prenantes de l'organisation. La communication interne est adoptée comme un processus responsable d'échange interne d'informations entre les parties prenantes à tous les niveaux dans les limites d'une organisation.

La communication interne est composée de différents types d'informations qui incluent les tâches et les rôles attribués à chaque employé, les informations sur les objectifs d'équipe et de l'organisation, l'impact et la réactivité du personnel ainsi que les problèmes de l'organisation (Smidts et al. 2001).

Les dimensions de la communication interne sont variées et peuvent être tirées de cette panoplie de définitions sélectionnées pour appréhender l'origine et l'évolution du terme, mais aussi ses caractéristiques et ses composantes variées.

D'après Johlke et Duhan (2000), la communication interne dispose d'une construction multidimensionnelle, qui se défile par quatre dimensions essentielles, en l'occurrence, la fréquence de la communication interne, le mode de la communication interne, le contenu de la communication interne et la direction de la communication interne (Duhan, Howell et Wilkes, 2000). Cependant, une dimension s'ajoute à cet ensemble et recadre la communication interne par la qualité qu'elle émit dans le groupe et entre les relations élaborées pour les finalités organisationnelles (Maltz, 2000).

La pratique de la communication interne par une qualité est un requis pour stimuler la performance et l'engagement individuel, notamment entre les supérieurs et leurs subordonnées (Johlke et Duhan, 2001). En effet, l'ensemble des facettes de la communication interne prélevé à partir des études des différents auteurs sélectionnées dans notre étude et leurs définitions accordées au concept de la communication interne présume que les dimensions sont interliées et s'influencent en réciprocité (Maltz, 2000 ; Johlke et Duhan, 2001).

La fréquence de la communication interne se réfère à la quantité et au nombre de fois que la communication se reproduit dans un intervalle de temps plus au moins rapproché entre les différents employés et entre l'organisation et ses employés (Farace, Monge et Russell, 1977). En effet, l'environnement de travail se caractérisant par une fréquence de communication élevée est un environnement productif (Keller et Platt, 1994), car, une communication plus fréquente entre les dirigeants et les employés, est supposée inciter à la performance et à la satisfaction au travail (Kim et Umanath, 1992, Zeffane et Gul, 1993).

En revanche, un excès de communication pourrait devenir une surcharge et créer de ce fait des malentendus et des dysfonctionnements au sein de l'organisation et dans son processus de production (Ganster et Schaubroeck, 1991). De même, un manque de communication entre les individus travaillant dans la même organisation pourrait introduire des conséquences sur la productivité et la performance des employés au sien de la zone fonctionnelle (Maltz, 2000).

Le mode de la communication interne se défile par des canaux formels et des canaux informels qui sont employés pour permettre la transmission fluide de l'information entre les émetteurs et les récepteurs (Stohl et Redding, 1987). Selon Maltz (2000), la communication interne et organisationnelle se profile dans sa diffusion par quatre principaux modes de communication, qui sont, la communication écrite, la communication de face-à-face, la communication électronique et la communication par téléphone. Cette panoplie de modes de communication développés au fil du temps peut être formels ou informels

dépendamment du contexte, de la situation et de la hiérarchie dans laquelle surgissent (Johlke et Duhan, 2000).
La diversité des modes de communication s'est façonnée et s'est produite pour permettre aux différentes structures organisationnelles d'atteindre les objectifs et de s'aligner à l'orientation globale de l'organisation. D'une part, les modes de communication formels sont créés et exécutés par la chaîne de commandement et les directeurs de l'organisation et sont plus professionnels, plus officiels et plus structurés. Ce mode formel de communication interne comprend généralement des bulletins d'information, des courriels, des visioconférences, des rapports, des réunions planifiées, des mémos et des conférences téléphoniques et bien d'autres) (Johlke et Duhan, 2000; Maltz, 2000).
D'autre part, les modes de communication informels sont conduits dans une structure plus personnalisée et plus facile à s'introduire sans suivre la chaine et les recommandations des directeurs mais en exécutant les finalités organisationnelles. Ce mode informel de communication interne renferme des notes manuscrites, des conversations en salle, des messages texte, la vigne, des réunions individuelles, des appels téléphoniques et des blogs d'équipe (Johlke et Duhan, 2000 ; Maltz, 2000).
En effet, le mode de communication interne influence la perception et la vision des employés acquises en faveur ou en défaveur de l'organisation.
Le contenu de la communication interne dévoile et répercute la nature de l'information stratégique transmise pour réaliser et accomplir un objectif précis. Ce contenu répercute souvent la stratégie des directeurs pour guider et superviser l'action des employés en vue de l'aligner et l'adapter avec les buts de l'organisation (Fisher, Maltz et Jaworski, 1997).
Dans ce cadre, l'équipe des directeurs, qui expédient le message et les informations clés, exploitent l'une des deux stratégies pour communiquer avec les destinataires, à savoir, une stratégie directive et une stratégie in directive (Johlke & Duhan, 2000). La première se caractérise par une inflexibilité et tend à transmettre l'information explicitement afin de produire les actions recommandées par les employés. Tandis que la deuxième est de nature flexible qui permettent aux différents employés, quelle que soit leur classe et leur statut, à participer processus décisionnels et à la résolution des problèmes et des crises qui secouent l'organisation (Teas, 1983 ; Mohr, Fisher et Nevin, 1996 ; Johlke et Duhan, 2000).
La direction de la communication interne est associée à deux facettes qui détectent la nature de la stratégie adoptée pour influencer le comportement du destinataire qui est le salarié par l'expéditeur, qui est son supérieur via un flux d'information respectant les objectifs préétablis. En effet, la direction de la communication, qui peut être unidirectionnelle ou bidirectionnelle, est représentée par le flux d'informations et le retour et la réactivité qu'il provoque (Farace et al., 1977).
De ce fait, la communication interne unidirectionnelle est le produit d'un flux d'informations allant des directeurs et superviseurs aux employés directement sans un retour ou une réponse précise, certes les actions doivent être prises pour accomplir les missions attribuées à chacun. Alors que la communication interne bidirectionnelle résulte d'un aller-retour d'informations et de messages entre la direction et les subordonnés, incitant les employés à contribuer aux résultats souhaités et à émettre des avis sur la vision globale de l'organisation (Johlke et Duhan, 2000 ; Cornelissen et al. 2011).
Un modèle de communication a été développé par Downs et Adrian (2004), identifiant le processus de codage et de décodage. Le premier, interprète le contenu et la façon d'échanger l'information par l'émetteur au sein de l'organisation et le deuxième assimile l'interprétation et filtrer les informations et les messages reçus par le destinataire. La compréhension efficace des informations reçues facilite l'utilisation et l'emploi de ces informations dans le but d'accroître le profit et la productivité organisationnelle (Bambacas et Patrickson, 2008).
La qualité de la communication interne est définie comme étant « la mesure dans laquelle un individu perçoit les informations reçues d'un expéditeur comme étant précieuses » (Maltz, 2000, p. 114). Cette qualité de communication répercute la valeur incarnée dans les informations qui circulent au sein de l'organisation. Selon Johlke et Duhan (2001) , la qualité de la communication interne est valorisée par le profit qu'elle stimule, pour cela les informations incorporées et transmises entre l'émetteur et le récepteur dans le cadre d'une communication interne à l'organisation doivent être exactes, fiables, complètes, rapides, adéquates et exhaustives.

Dans cette perspective, l'efficacité organisationnelle est un objectif conditionné par une communication interne efficace et de qualité, qui stimule la motivation et la performance individuelle (Maltz, 2000). En effet, l'environnement organisationnel global et les équipes et groupes de travail doivent être dotés d'une efficacité se rapportant à la communication interne, notamment entre les supérieurs et leurs subordonnées (Harber et al. 1997 ; Downs et Adrian, 2004).

Dimensions de la communication interne	Auteurs
La fréquence de la communication interne	Farace, Monge et Russell (1977); Ganster et Schaubroeck (1991); Maltz (2000) ; Duhan, Howell et Wilkes (2000) ; Keller et Platt (1994) ; Kim et Umanath (1992) ; Zeffane et Gul (1993).
Le mode de la communication interne	Stohl et Redding (1987); Maltz (2000); Johlke et Duhan (2000); (Duhan, Howell et Wilkes (2000).
Le contenu de la communication interne	Teas (1983); Mohr, Fisher et Nevin (1996); Fisher, Maltz et Jaworshi (1997); Johlke et Duhan (2000).
La direction de la communication interne	Farace et al. (1977); Johlke et Duhan (2000); Downs et Adrian (2004); Bambacas et Patrickson (2008); Cornelissen (2011).
La qualité de la communication interne	Harber, Ashkanasy et Callan (1997); Maltz (2000); Johlke et Duhan (2001); Downs et Adrian (2004).

Tableau 2 : Synthèse des dimensions de la communication interne.

2. Les finalités de la communication interne en organisation

Les finalités de la communication interne en organisation, mises en évidence dans la littérature, sont en nombre de trois, en l'occurrence, la motivation, l'engagement et la satisfaction au travail.

2.1. La communication interne et la motivation

La communication interne, assimilée à la communication entre les employés, est dans la mesure de motiver les employés en créant une valeur positive propre à l'organisation et en consolidant l'engagement affectif ou émotionnel de son personnel, alignant ainsi les objectifs individuels des employés avec les objectifs de l'organisation (Rubin et Rubin, 1992).

Ainsi, une communication interne positive sur l'importance du poste, le rôle et la performance des salariés aura tendance à renforcer leurs motivations et leurs relations de confiance et d'engament avec l'organisation (Jo et Shim, 2005). Les efforts des employés sont récompensés par un échange de communication interrelationnel et interactive sur la valeur de son travail au sein de l'organisation, notamment par ses supérieurs.

La communication interne entre les employés a acquis un caractère complexe et hétérogène dans sa conception et sa composition et s'est étendue pour se procurer un rôle primordial dans le fonctionnement et la performance de l'organisation. Avec ses multiples formes et effets, la communication interne est confirmée comme étant un incitant durable à la motivation et à la performance des employés, qui stimule parallèlement un certain nombre de valeurs individuelles, telles que la satisfaction, l'implication et une confiance accrue dans les lieux de travail (Rajhans, 2012).

En effet, le monde organisationnel est inondé d'informations qui doivent être analysées et filtrées pour n'en trier que les plus précises et les plus pertinentes, assurant par leur diffusion une connectivité et une communication claires entre les objectifs organisationnels et les fonctions des employés. En effet, la surcharge d'informations bloque les tentatives de communication efficace et démotive la plupart des employés à chercher les informations nécessaires à leur travail. De ce fait, la communication en face à face, l'interaction et le dialogue personnel motivent les employés, car elle attire leur attention et leur intérêt (Chitrao, 2014).

Les compétences individuelles incitées et développées par le biais des formations et des effets d'apprentissage et d'expérience procurent aux employés une capacité d'analyse et de sélectivité des informations qui l'encerclent et le motivent pour accomplir ses tâches avec performance et efficacité par l'intermédiaire d'une communication interne efficace (Subari et Riady, 2015).
D'après Motoi et al. (2017), la communication organisationnelle interne influence positivement la motivation des employés et créée de ce fait une communauté professionnelle dynamique et efficace basée sur l'orientation globale de l'organisation et sur la réalisation de ses objectifs.

2.2. La communication interne et l'engagement

L'organisation regroupe un ensemble d'interactions et de relations diversifiées qui sont de nature dynamique et qui sont fondées sur la valeur et le sens de travail. Son adoption d'une communication interne efficace influence l'engagement des salariés par une culture d'intégrité (Asif & Sargeant, 2000 ; Kress, 2005).
En effet, la communication entre les employés favorise l'engagement organisationnel à condition qu'elle dispose d'une suffisance et d'une utilité se rapportant aux informations qu'un employé reçoit sur son rôle et son organisation en vue de s'identifier comme opérateur stratégique dans son entité organisationnelle (Smidts et al., 2001).
À cet effet, la communication interne est « un processus entre les responsables stratégiques d'une organisation et ses parties prenantes internes, conçu pour promouvoir l'engagement envers l'organisation, le sentiment d'appartenance à celle-ci, la prise de conscience de son environnement changeant et la compréhension de ses objectifs en évolution » (Welch & Jackson, 2007; p. 186).
L'utilisation des canaux de communication interne efficace, comme la communication de face à face et la communication directe allant des leaders, des directeurs aux subordonnés et employés est positivement associée à un environnement relationnel favorable au travail. Car un employé satisfait et motivé est un employé engagé à accomplir ses tâches et à être dévoué à son travail (Men, 2014).
De même, une communication interne, qui se caractérise par une transparence et une authenticité élevées, joue un rôle essentiel dans le maintien d'un système organisationnel et relationnel dynamique, performant et opérationnel (Men et Stacks, 2014). Ce système contribue largement à la participation, la responsabilisation, la satisfaction et l'engagement des employés dans les objectifs de l'organisation.
En effet, le développement d'une communication interne comme fonction indépendante et autonome au sein de l'organisation, notamment à l'échelle hiérarchique entre les employés et leurs supérieurs, instaure un esprit commun de communauté et crée un sentiment de groupe et d'appartenance.
Les multitudes des relations établies au sein des milieux de travail pour accomplir les tâches attribuées à chaque salarié et permettre un aboutissement aux objectifs de l'organisation sont nécessaires à l'accomplissement des objectifs et primordiales à l'instauration d'un environnement propice à l'engagement organisationnel.
D'après Welch (2011) , la communication interne à l'organisation est un déterminant clé de l'engagement organisationnel dans les contextes de travail. La communication interne, notamment entre les supérieurs et leurs subordonnés hiérarchiques, est dans la mesure d'encourager l'échange d'idées et d'informations se rapportant à l'organisation.
Le sentiment d'engagement est susceptible d'être optimisé et renforcé par la consolidation des liens entre l'organisation et l'employé et entre l'employé et son supérieur hiérarchique direct par une spécification des tâches, une discussion avancée sur les rôles individuels et la nécessité de les soutenir à la fois stratégiquement et en ressources, en vue de les aligner aux objectifs organisationnels (Karanges et al., 2015). Dans cette optique, la communication interne influence par des effets sous-jacents l'engagement organisationnel des salariés (Kang & Sung, 2017).

2.3. La communication interne et la satisfaction au travail

La satisfaction au travail se traduit par des comportements, des attitudes et une vision positive sur le poste et les rôles octroyés à chaque salarié active au sein de l'organisation.
La communication interne est cruciale pour le fonctionnement et la progression au sein de l'organisation et pour atteindre les buts et les progrès organisationnels. Un processus de communication efficace entre les salariés consolide les valeurs et les éthiques de bonne conduite au travail et raffermit le degré de la satisfaction au sein des milieux professionnels (Asif & Sargeant, 2000).

Les pratiques de la communication interne de qualité stimulent une satisfaction des employés dans le travail organisationnel et instaurent un environnement favorable pour le travail du groupe (Carrière & Bourque, 2009). D'autant plus, une communication plus fréquente entre les dirigeants et les employés, n'est supposée inciter à la performance et à la satisfaction au travail (Kim et Umanath, 1992, Zeffane et Gul, 1993).
La communication interne efficace réduit les conflits et les risques de rivalités internes et améliore le climat de travail et des affaires en favorisant la satisfaction (Donjean, 2006). Une communication interne de qualité consolide et renforce la satisfaction des employés au travail (Skas, 2019).
En effet, la disponibilité et l'évaluation des informations par les gestionnaires pour en sélectionner les plus pertinentes sont capables de générer une satisfaction personnelle élevée et donc un milieu professionnel performant. Ainsi, la connaissance de la valeur, de la qualité et de la quantité de l'information nécessaire pour stimuler l'action individuelle s'avère être un élément important de la communication interne.

Conclusion

L'importance de la communication interne à l'instauration et le maintien d'un environnement sain et motivant de travail en équipe et entre les individus composant un ensemble culturel et social diversifié sont relativement confirmés par les approches théoriques et les tests empiriques qui prennent en considération l'importance du partage et des échanges pour la performance et la compétitivité de l'organisation.
De ce fait, la communication interne influence et renforce la confiance, le respect, la crédibilité, la réciprocité, l'échange, le partage. Par conséquent, elle stimule l'engagement, la satisfaction, et la motivation au travail, comme valeurs clés de la réussite et du succès organisationnel.
Or, les contextes et les conditions dans lesquelles survit l'employé impactent également sa motivation et son engagement au travail et renforcent sa dépendance et à une communication efficace qui régit ses succès et ses soucis à l'interne et à l'externe. Ceci dit que les limites et les frontières organisationnelles, qui sont de nature fluide et dynamique, impactent fortement les limites de la communication interne qui surgisse entre les employés d'une même organisation.
La communication interne se trouve attacher à un ensemble de domaines et de cadres d'analyses et d'études qui impliquent que cette communication interne est une fonction importante à l'organisation et à l'ensemble des interactions humaines.

Bibliographie

AMMOR Samira, (2019). « La communication interne, entre académisme et professionnalisme ». International Journal of Management Sciences, Volume 2, No 2, pp. 427-441.
ASIF Saadia et SARGEANT Adrian, (2000). « Modelling internal communications in the financial services sector ». European Journal of marketing, Volume 34, No. 3/4, pp. 299-318.
ASIF Saadia et SARGEANT Adrian, (2000). op. cit.
BAMBACAS Mary and PATRICKSON Margaret, (2008). « Interpersonal communication skills that enhance organisational commitment ». Journal of Communication Management, Volume 12, No. 1, pp. 51-72.
BLUNDEL Richard and IPPOLITO Kate, (2008). Effective organisational communication: perspectives, principles and practices. Pearson Education, 2008.
BOLTANSKI Luc et THÉVENOT Laurent, (1991). De la justification. Les économies de la grandeur. Volume 1, pp. 87.
BOVÉE, Courtland L., THILL, John V., et SCHATZMAN, Barbara E, (2010). Business communication essentials. Pearson Prentice Hall.
BURGAUD Didier, (2001). Le salaire ne fait plus tout. Edition d'Organisation.
CARRIERE Jules and BOURQUE Christopher (2009). « The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction », Career Development International, Volume 14, No. 1, pp. 29-49.
CARRIERE, Jules et BOURQUE, Christopher, (2009). The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction. Career Development International, Volume 14, No. 1, pp. 29-49

CHITRAO Pradnya, (2014). « Internal communication satisfaction as an employee motivation tool in the retail sector in Pune ». The European Journal of Social & Behavioural Sciences, Volume 10, No 3, pp. 1541-52.
COOREN François, KUHN Timothy, CORNELISSEN Joep and al., (2011). « Communication, organizing and organization: An overview and introduction to the special issue ». Organization studies, Volume 32, No 9, pp. 1149-1170.
CORNELISSEN J., (2011). Defining corporate communication. Corporate Communication-A Guide to Theory and Practice, Los Angeles, CA: Sage Publications, pp. 3-36
CORNELISSEN Joep, (2008). « Corporate communication ». The International Encyclopedia of Communication.
DE MONTMOLLIN Maurice, (1981). Le taylorisme à visage humain. FeniXX.
DE SAINT-GEORGES Pierre, (2010). « Penser la communication interne des entreprises et des organisations ». Recherches en communication, Volume 34, No 34, pp. 163-181.
DECAUDIN Jean-Marc, IGALENS Jacques et WALLER Stéphane, (2009). La communication interne. 4éme édition : Stratégies et techniques. Dunod, 2017.
DEETZ Stanley, TRACY Sarah et SIMPSON Jennifer Lyn, (2000). Communication and cultural change: Leading 21st century businesses. SAGE.
DEFFAYET Sylvie, (2002). « Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) et contrôle dans la relation managériale ». Recherches sociologiques, Volume 33, No 1, pp. 27-48.
DÉTRI Philippe et BROYEZ Catherine Meslin, (2001) La communication interne au service du management. Edition Liaisons. Rueil-Malmaison, France.
DOWNS C.W. & ADRIAN A.D. (2004). Assessing organizational communication: Strategic communication audits. New York: The Guilford Press.
DURIG Uta-Micaela et SRIRAMESH Krishnamurthy, (2004). « Public relations and change management: The case of a multinational company ». Journal of Communication Management, Volume 8, No 4, pp. 372-383.
ELY Frédéric, (2008). « L'intelligence Communicationnelle interne, pour une synergie entre information et communication au sein de l'organisation ». XVI Congrès de la Sfsic, Compiegne, JUIN 2008, France.
FARACE Richard, MONGE Peter et RUSSELL Hamish, (1977). « Communicating and organizing ». Reading, MA : Addison-Wesley, 1977.
FISHER Robert, MALTZ Elliot et JAWORSKI Bernard, (1997). « Enhancing communication between marketing and engineering: The moderating role of relative functional identification ». Journal of marketing, Volume 61, No 3, pp. 54-70.
FRANK Allan and BROWNELL Judi, (1989). « Organizational communication and behavior: communicating to improve performance », 2+ 2. Harcourt School, 1989.
GANSTER Daniel and SCHAUBROECK John, (1991). « Work stress and employee health ». Journal of management, Volume 17, No 2, pp. 235-271.
HARBER Daphne, ASHKANASY Neal and CALLAN Victor, (1997). « Implementing quality service in a public hospital setting: A path-analytic study of the organizational antecedents of employee perceptions and outcomes ». Public Productivity & Management Review, pp. 13-29.
JABLIN Fredric and SIAS Patricia, (2001). Communication competence. The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods. Edited by: Fredric JABLIN & Linda PUTNAM Volume 2, pp. 819-864.
JO Samsup et SHIM Sung Wook, (2005). « Paradigm shift of employee communication: The effect of management communication on trusting relationships ». Public relations review, Volume 31, No 2, pp. 277-280.
JOHLKE Mark & DUHAN Dale, (2001). « Supervisor communication practices and boundary spanner role ambiguity ». Journal of Managerial Issues, Volume 13(1), pp. 87-101.
JOHLKE Mark and DUHAN Dale, (2000). « Supervisor communication practices and service employee job outcomes ». Journal of Service Research, Volume 3, No 2, pp. 154-165.
JOHLKE Mark, DUHAN Dale, HOWELL Roy and al., (2000). « An integrated model of sales managers' communication practices ». Journal of the Academy of Marketing Science, Volume 28, No 2, pp. 263-277.

KALLA Hanna, (2005). « Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective ». Corporate Communications: An International Journal, Volume 10, No. 4, pp. 302-314.
KANG Minjeong & SUNG Minjung, (2017). « How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors ». Journal of Communication Management, Volume 21(1), pp. 82–102.
KARANGES Emma, JOHNSTON Kim, BEATSON Amanda & LINGS Ian, (2015). « The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study ». Public Relations Review, Volume 41(1), pp. 129–131.
KIM Jeong-Nam and RHEE Yunna, (2011). « Strategic thinking about employee communication behavior (ECB) in public relations: Testing the models of megaphoning and scouting effects in Korea ». Journal of Public Relations Research, Volume 23, No 3, pp. 243-268.
KIM Kyu et UMANATH Narayan, (1992). « Structure and perceived effectiveness of software development subunits: A task contingency analysis ». Journal of Management Information Systems, Volume 9, No 3, pp. 157-181.
KRESS N., (2005). « Engaging your employees through the power of communication », Workspan, Volume 48, No. 5, pp. 26-36.
LEWIN Kurt, (1959). Psychologie et dynamique, Presse Universitaire de France.
LHUILIER Dominique, (2013). « Introduction à la psychosociologie du travail ». Nouvelle revue de psychosociologie, No 1, pp. 11-30.
LIBAERT Thierry, (2005). El plan de comunicación organizacional. México DF, México: Editorial Limusa.
MALTZ Elliot, (2000). « Is all communication created equal ?: An investigation into the effects of communication mode on perceived information quality ». Journal of Product Innovation Management: An International Publication Of The Product Development & Management Association, Volume 17, No 2, pp. 110-127.
MASLOW Abraham et FRAGER, R, (1987). Motivation and Personality (book). First published in 1954.
MAYO Mousli Elton, 2006. L'école des relations humaines. Edipro.
MAZZEI Alessandra, (2010). « Promoting active communication behaviours through internal communication ». Corporate Communications: An International Journal, Volume 15, No. 3, pp. 221-234.
MEN Linjuan Rita & STACKS Don, (2014). « The Effects of Authentic Leadership on Strategic Internal Communication and Employee-Organization Relationships », Journal of Public Relations Research, Volume 26:4, pp. 301-324.
MEN Linjuan Rita, (2014). « Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction », Management Communication Quarterly, Volume 28, issue: 2, pp. 264-284.
MINTZBERG Henry and ROMELAER Pierre, (1982). Structure & dynamique des organisations. Les Éditions d'organisation.
MOHR Jakki, FISHER Robert et NEVIN John, (1996). « Collaborative communication in interfirm relationships: moderating effects of integration and control ». Journal of marketing, Volume 60, No 3, pp. 103-115.
MOTOI Gabriela, et al. (2017)« Could employees motivation be increased by a better organizational communication? A sociological perspective ». Social Sciences and Education Research Review, Volume 4, No 1, pp. 174-190.
MUCCHIELLI Alex, (2001). La communication interne: les clés d'un renouvellement. Edition Armand Colin, pp. 07.
PESQUEUX Yvon, (2015). « L'école des relations humaines» (ou le «mouvement behavioriste»). HAL Id: halshs-01225917.
PLATT Frederic and KELLER aughn, (1994). « Empathic communication ». Journal of General Internal Medicine, Volume 9, No 4, pp. 222-226.
RAJHANS Kirti, (2012). « Effective organizational communication: A key to employee motivation and performance ». Interscience Management Review, Volume 2, No 2, pp. 81-85.
REYNAUD Jean-Daniel, (1989). Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale, Volume 2, édition Armand Colin, 1997.

RUBIN Rebecca and RUBIN Alan, (1992). « Antecedents of interpersonal communication motivation ». Communication Quarterly, Volume 40, No 3, pp. 305-317.
SAINSAULIEU Renaud, (1987). Sociologie de l'organisation et de l'entreprise. Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.
SAINSAULIEU Renaud, MONOD Nicole et THIERRY Dominique, (1987). Gestion de l'emploi et développement de l'entreprise. Documentation Française.
SCHWARTZ Yves, (2004). « La conceptualisation du travail, le visible et l'invisible ». L'Homme la Société, No 2, pp. 47-77.
SMIDTS Ale, PRUYN Ad Th and VAN RIEL Cees, (2001). « The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification ». Academy of Management journal, Volume 44, No 5, pp. 1051-1062.
SMITH Lyn et MOUNTER Pamela, (2008). Effective internal communication. Kogan Page Publishers.
STOHL Cynthia and REDDING Charles, (1987). Messages and message exchange processes. 1987.
SUBARI Subari and RIADY Hanes, (2015). « Influence of training, competence and motivation on employee performance, moderated by internal communications ». American Journal of Business and Management, Volume 4, No 3, pp. 133-145.
TAYLOR Frederick Winslow, (1911). The Principles of Scientific Management. Harper and Brothers Publishers Edition, New York, 1919.
TEAS Kenneth, (1983). « Supervisory behavior, role stress, and the job satisfaction of industrial salespeople ». Journal of marketing research, Volume 20, No 1, pp. 84-91.
TKALAC Verčič, VERCIC Dejan & SRIRAMESH Krishnamurthy, (2012). op. cit.
WACKENHEIM Gérard, (1969). Communication et devenir personnel: approche psychosociologique. Edition FeniXX.
WALLON Henri, (2012). « Taylorisme, rationalisation, sélection, orientation ». Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé, No 14-2.
WELCH Mary et JACKSON Paul, (2007). « Rethinking internal communication: a stakeholder approach ». Corporate communications: An international journal, Volume 12, No 2, pp. 177-198.
WELCH Mary, (2011). « The evolution of the employee engagement concept: communication implications ». Corporate Communications: An International Journal, Volume 16, No. 4, pp. 328-346.
ZEFFANE Rachid and GUL Ferdinand, (1993). « The effects of task characteristics and sub-unit structure on dimensions of information processing ». Information Processing & Management, Volume 29, No 6, pp. 703-719.

La gouvernance des réseaux territorialisés d'organisation et travail collaboratif : Cas de la région Tanger-Tétouan-Al Hoceïma

Par :

BELAZIZ Hind, Doctorante à l'E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi
E-mail : BELAZIZ.Hind@gmail.com

Pr. MAKKAOUI Mohamed, E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi
E-mail : mmakkaoui@uae.ac.ma

Résumé : Cette communication cherche à clarifier le rôle de la gouvernance d'un Réseau Territorialisé d'Organisations (RTO) sur la mise en travail collaboratif pour une meilleure performance. Afin de bien comprendre ce mode de fonctionnement d'un réseau territorialisé d'organisations, nous avons opté pour l'étude de cas du GPI Tanger Med, qui constitue une plateforme industrielle pour plus de 1100 entreprises qui représentent un volume d'affaires annuel de 5300 MEUR dans différents secteurs tel que l'automobile, l'aéronautique, la logistique, le textile et le commerce, il est situé principalement dans la région Tanger Tétouane Al Hoceima. Les données ont été recueillies principalement par un guide d'entretiens, mais aussi par observation et analyse de documents. Nous avons mené une étude qualitative. Nous listerons les freins à un fonctionnement efficace du travail collaboratif au sein des RTO, ce qui nous amènera à mettre en évidence les actions que la gouvernance du RTO doit mettre en place. Nous identifions trois problèmes empêchant le fonctionnement : le manque de connaissance entre les acteurs, les compétences stratégiques et collaboratives limitées de la part des entreprises, et l'absence d'une structure qui gère les demandes de collaboration. Nous montrerons alors comment la gouvernance des RTO peut desserrer ces freins. Au-delà de cette meilleure compréhension du concept de gouvernance, un apport de cette communication est de montrer qu'un fonctionnement par auto-organisation des réseaux territorialisés d'organisations n'est plus efficace.

Mots-clés : Réseaux Territoriaux d'Organisations ; Gouvernance, travail collaboratif.

Introduction

L'accompagnement d'un réseau d'organisations territoriales (Ehlinger, Perret et Chabaud, 2007) est un outil de plus en plus utilisé par les gouvernements pour favoriser le développement de leurs industries. Jusqu'à présent, les recherches sur les RTO se sont principalement concentrées sur la coopération en matière de coproduction, comme le développement de nouvelles technologies ou de nouveaux produits. Or, ce concept de gouvernance appliqué à un RTO soulève une question, non pas une question de définition, mais une question d'opérationnalisation. En d'autres termes, il est désormais nécessaire d'étudier les actions spécifiques des institutions de gouvernance des RTO. Par conséquent, dans cette recherche, nous devons souligner la relation d'influence entre la gouvernance des réseaux localisés et le travail collaboratif des organisations commerciales. En d'autres termes, les questions centrales de notre recherche sont les suivantes : En quoi le travail collaboratif mis en place par la gouvernance des RTO serait-il en mesure de contribuer à la performance collective ?

Pour répondre à cette question centre, nous organiserons notre travail selon l'ordre suivant. Dans une première partie, nous verrons les différents types de RTO ayant été étudiés par la littérature en gestion, mais également en économie régionale. Cela nous amènera à la question de leur gouvernance.et par la suite le rôle

du travail collaboratif mis en place par la gouvernance. Puis, une seconde partie nous permettra de présenter notre méthodologie de recherche. Enfin, dans une troisième partie, nous verrons ce que fait le travail collaboratif, et pourquoi il le fait, en nous basant sur l'étude de cas du GPI Tanger Med et à la lumière des résultats obtenus, une discussion sera menée.

1. Revue de la littérature théorique : Cadre conceptuel et fondements théoriques

Cette revue de littérature théorique et empirique, offre une grille de lecture abordant les concepts clés de notre étude, notamment, les réseaux territoriaux d'organisation, la gouvernance des RTO, ainsi que le travail collaboratif.

1.1. Classification des Réseaux territorialisés d'organisations

Nous partirons du concept le plus général, celui de réseau territorialisé d'organisations (RTO),que l'on peut définir à la suite de l'article séminal d'Ehlinger et al (2007, p.156) comme des
« Ensembles coordonnés d'acteurs hétérogènes, géographiquement proches, qui coopèrent et participent collectivement à un processus de production ».
Au sein de ces réseaux territorialisés, nous pouvons distinguer tout d'abord, en nous contentant du « monde théorique », les clusters des districts industriels. Redonnons les définitions « canoniques » de ces deux concepts :

- Un district industriel est une « entité socio-territoriale caractérisée par une communauté d'individus et une population de firmes regroupées dans un espace limité naturellement et historiquement. Dans le district, à la différence de ce qui se produit dans d'autres milieux, par exemple la ville manufacturière, la communauté et les entreprises tendent, pour ainsi dire, à s'interpénétrer » (Becatinni (1990).
- "Clusters are geographic concentrations of interconnected companies, specialized suppliers, service providers, firms in related industries, and associated institutions (e.g., universities, standards agencies, trade associations) in a particular field that compete but also cooperate" (Porter, 2000,p.16).

Selon Defelix et al., nous pouvons faire la première différence. (2008), en soulignant ces deux concepts de la manière suivante : les régions n'impliquent que des entreprises, tandis que les clusters incluent davantage de types d'acteurs, notamment des acteurs de la recherche, tels que les universités et les laboratoires de recherche privés. De plus, selon Barrabel, Huault et Meier (2002,
p. 93), la zone industrielle est située dans l'industrie « à faible résistance technique (textile, métal, etc.) ». Dans un district industriel : les acteurs n'ont pas la volonté d'intégrer la recherche dans leur démarche d'innovation, en conséquence, les innovations mises en œuvre sont principalement des innovations incrémentales, consistant en des améliorations des technologies et produits existants.

- Dans un cluster, la recherche industrielle, scientifique, est mobilisée lors de la mise au point d'innovations, ce qui donne à ces dernières un caractère plus radical qu'au sein d'un district[80].

Ces deux concepts théoriques ont inspiré la politique industrielle française, qui, d'une stratégie d'aide à la construction de champions mondiaux, est passée à une action de soutien à la constitution et la consolidation de réseaux territorialisés d'organisations (Ganne, 1991), via la labellisation, en 1996, de Systèmes Productifs Locaux (SPL) et en 2005, de Pôles de compétitivité. Nous allons donner quelques éléments de bilans de ces deux mesures, afin de bien les différencier.

[80] Il convient bien de préciser que les choses se situent le long d'un continuum : nous considérons qu'en moyenne,un cluster est plus innovant qu'un district. Loillier et Tellier (2005, p.20) montrent bien qu'un district tend à se spécialiser autour d'un produit ou d'un domaine d'activité, auquel ils apportent dès lors principalement des innovations « marginales ».

Les systèmes productifs locaux, ont surtout été labélisés dans des secteurs à technologie mature (bois, emballage, agro-alimentaire par exemple). Ils ont eu une action concentrée sur des actions de formation (Pecqueur, 2005 ; CDIF, 2005) ou d'aide au développement commercial et très peu sur des projets de recherche et développement. Or ces caractéristiques étaient peu cohérentes avec la volonté gouvernementale de faire entrer l'économie française dans l'« économie du 21ème siècle » (Pommier, 2004). Egalement, ces SPL réunissaient principalement des entreprises : les laboratoires de recherche y étaient relativement absents. Dès lors, pour remédier aux limites de ces SPL, ont été mis en place en 2005 des Pôles de compétitivité, qui sont définis comme « la combinaison sur un espace géographique donné d'entreprises, de centres de formation et d'unités de recherche publiques ou privées, engagés dans une démarche partenariale, destinée à dégager des synergies autour de projets communs au caractère innovant » (CIADT, septembre 2004). Ces Pôles de compétitivité ont été labélisés dans des secteurs de haute technologie, ou dans des secteurs plus matures, mais qui sont censés pouvoir profiter des avancées de la recherche technique et scientifique. Ainsi, les laboratoires de recherche publiques et privés sont des acteurs importants dans les Pôles de compétitivité, alors qu'ils n'avaient qu'un rôle marginal dans les SPL. La volonté affichée est clairement de mettre en place des innovations radicales.

Schématiquement, eu égard aux type de secteurs dans lesquels ils se situent et aux acteurs qu'ils regroupent, il est donc possible de rapprocher les districts des systèmes productifs locaux, et les clusters des Pôles de compétitivité.

Cependant, encore à la suite de Defelix et al (2008), nous distinguerons d'un coté SPL et Pôle de compétitivité, et d'un autre coté district industriel et cluster par le fait que dans les premiers, la collaboration correspond à une volonté politique, alors que dans les seconds, la collaboration est d'abord voulue par les industriels.

Toutefois, avant cela, nous pouvons synthétiser notre propos via le tableau suivant, tableau adapté de Defelix et al (2008, p.177).

	La collaboration est d'abord voulue par les acteurs eux- mêmes (vocabulaire et registre industriels) Absence d'organisation de gouvernance, fonctionnement par auto organisation	La collaboration est reconnue par les pouvoirs publics (vocabulaire et registre de l'action publique) Présence d'une organisation de gouvernance
Les partenaires sont des entreprises, les laboratoires derecherche sont quasiment absents Le secteur est un secteur employant une technologiemature et l'emploi des avancéesde la science pour faire évoluer cette technologie est peu envisagée Les innovations mises en œuvresont principalement des	Districts industriels	Systèmes Productifs Localisés

innovations incrémentales		
Les partenaires sont des organisations variées, entreprises, laboratoire de recherche (rôle vital pour ces derniers) Le secteur est situé dans les hautes technologies ou dans des secteurs pouvant profiter des avancées de la science Les innovations mises en œuvre sont plutôt des innovations radicales	Clusters	Pôles de compétitivité

Tableau 1 : Les Pôles de compétitivité, une forme de collaboration inter-organisationnelle parmi les Réseaux Territorialisés d'organisations.

1.2. La gouvernance d'un réseau territorialisé d'organisations : définition et typologie

Selon Ehlinger et al. (2007), la gouvernance du RTO est composée du « mode d'ajustement des relations entre les différentes unités ». Des mécanismes de régulation complexes transactionnels et relationnels, économiques et sociaux sont utilisés pour effectuer des transactions entre des entités hétérogènes. » Ces auteurs ont identifié trois types de gouvernance à partir d'une revue de la littérature de divers travaux sur le sujet. On rencontre d'abord la gouvernance par une firme focale: c'est la gouvernance la plus étudiée, surtout dans les années 1990 (Lorenzoni et Baden Fuller (1995), Frery 1999), même si l'on peut retrouver l'article de Perroux sur les pôles de croissance (1955) C'est le premier ouvrage sur ce sujet.

Cette gouvernance est caractérisée une « asymétrie des pouvoirs », ce qui finalement débouche sur des mécanismes de régulation proches de la hiérarchie au sens de Williamson (De Propis, 2001). Il s'agit là d'une limite de ce type de gouvernance : en effet, il est vraisemblable que pour qu'un réseau puisse être flexible et innovant, il fonctionne par des mécanismes plus proches de l'ajustement mutuel (Mintzberg (1982)) que de la hiérarchie. Egalement, une telle forme de gouvernance suppose que le réseau corresponde à un ensemble d'entreprises situées « le long d'une filière », autrement dit des entreprises ayant entre elles des rapports de clients fournisseurs. Dans ce type de réseau, où parfois les entreprises n'ont pas de liens économiques direct[81] entre elles, une gouvernance par une firme focale ne peut pas se mettre en place.

Deuxièmement, Ehlinger et al (2007) identifient la gouvernance associative : il s'agit en fait de l'image classique du fonctionnement des districts industriels italiens, tels qu'ils ont été décrits dans les années 80 et 90 (Beccatini, 1990). Dans ce type de gouvernance, la coordination entre les acteurs se fait cette fois par ajustement mutuel (Mintzberg, 1982). Du fait de leur proximité culturelle, institutionnelle, les acteurs se coordonnent naturellement, sans avoir recours au contrat. Les problèmes de confiance étant limités, les coûts de transaction le sont également. Il est possible à propos de ce mode de gouvernance de parler de réseau auto-organisé, au sens d'Assens (2001).

Certes au sein de réseaux territorialisés d'organisations fonctionnant de la sorte, peuvent se créer des organismes de soutien, sous forme d'associations, de syndicats ou d'agences spécialisées (Fréry, 1997), cependant, ces organisations ont une attitude réactive vis-à-vis des entreprises, consistant principalement à apporter une aide technique à ces dernières, en fonction des problèmes qu'elles rencontrent à court terme

[81] En ce sens qu'elles n'ont rien à s'acheter les unes aux autres.

(Barrabel et al.(2007,p.615)). Le fait de faire réfléchir ces acteurs à des opportunités de développement, à des évolutions de l'environnement, ne rentrent pas dans le champ de compétences de ces organismes, ce qui peut poser problème, comme nous le verrons plus bas. D'autre part, ce type de gouvernance peut créer des phénomènes de « lock in » (Grabher, 1993), aussi bien au niveau des idées que du territoire, ce qui risque de limiter l'innovation.

Enfin, Ehlinger et al (2007) introduisent un troisième type de gouvernance pour un RTO, la gouvernance territoriale : dans ce cas, dans le cadre d'une action délibérée, l'ensemble des acteurs parties prenantes au développement d'un territoire (institutionnels, hommes politiques, industriels, chercheurs, centre de formation) se regroupent au sein d'une association, et via celle-ci mettent en place une action volontaire de développement du territoire.

Dans la suite de l'article, Ehlinger et al (2007, p.166) insistent sur la nécessité de mettre en place une « entité formelle » chargée de la gouvernance du réseau, c'est-à-dire une organisation de méta-management pour coordonner acteurs publics et privés dans un domaine spécifique. Ensuite, ces auteurs ont assigné quatre rôles à ces méta-managers : définition de la stratégie, coordination de toutes les relations entre les acteurs du réseau, contrôle de la mise en œuvre de la stratégie et de la cohésion du réseau, et soutien au développement local du territoire.

Comme le rappelle Chabault (2009), il est désormais nécessaire de comprendre l'action de cesméta-managers. Le travail de Chabault se situe au niveau de l'émergence de la gouvernance. Afin de compléter son travail, nous nous intéresserons au fonctionnement de cette dernière lorsqu'elle est suffisamment installée et légitimée.

1.3. Le travail collaboratif

Afin de définir au mieux ce qu'est la collaboration, il est intéressant d'en retracer son histoire et l'apparition chronologique de certains termes s'y rattachant. Il semble nécessaire d'expliciter deux termes, la coopération et la collaboration, qui selon nous ne sont pas interchangeables et éléments des déterminants de la collaboration. C'est pourquoi, dans cette partie, nous parlerons d'abord de coopération, puis de collaboration. Enfin, nous préciserons le terme de la collaboration.

a) La coopération

Différente de la collaboration, qui elle est plutôt d'ordre hiérarchique et établie comme nous le décrirons un peu plus loin, la coopération correspond au fait de travailler ensemble mais de manière souhaitée et voulue par les acteurs eux mêmes (Defélix et al, 2009). Comme l'ont noté Picq et Retour (2001), alors que la collaboration est hiérarchique, obligatoire et basée sur des procédures, la coopération est volontaire et se fait par ajustement mutuel.Le verbe « coopérer » signifie : prendre part, concourir à une œuvre commune, contribuer, participer (Dictionnaire Larousse, 2011).

La coopération se matérialise essentiellement par l'échange et le partage d'informations réalisés de manière plutôt informelle. D'autres auteurs complètent cette première définition ; « la coopération est conçue comme un double processus : action d'un collectif et articulation de l'activité d'acteurs individuels. » (Rabardel al, 2002).

b) La coordination

Quand on réfléchit au terme de coordination, on a tous en tête un semblant de définition, et l'on imagine assez bien ce qu'il signifie. Lorsqu'on observe un couple de danseurs dans un gala de patinage artistique, ou bien lorsqu'on sort d'une conférence extrêmement bien minutée, ou bien encore lorsqu'on regarde les gestes d'opérateurs en salle blanche sur une ligne de production, on comprend que le fait de se coordonner est de combiner des éléments en vue d'un résultat précis (Malone et Crowston, 1994).

Il convient de préciser qu'il faut être au minimum deux individus afin de se coordonner. S'il n'y a papas d'interdépendance ou de relation entre salariés, il n'y air rien à coordonner. Précisons également qu'il y a une différence entre « se coordonner» et« coordonner». Le premier terme, renvoie à l'exemple des patineurs qui se coordonnent ensemble afin d'assurer leur spectacle, c'est aussi une expression de la vie courante qui signifie s'arranger / coopérer.

Le second terme5 correspond plutôt au fait d'organiser des éléments en vue d'obtenir un résultat. Fayol (1916) a été l'un des premiers à s'emparer du terme coordination. Il dit ainsi que deux personnes de départements différents au sein d'une entreprise, peuvent entrer en relation en vue d'effectuer une tâche ensemble. Van de Ven et al (1976) renchérissent dans ce sens. La coordination est caractérisée par la contribution formelle de chacun. Chaque partie doit apporter sa pierre à l'édifice, ce qui est inscrit et validé par toutes les parties prenantes.

c) La collaboration

Marshall (1995) va plus loin dans son raisonnement et propose que la collaboration soit pensée comme un nouveau mode de travail, ayant cinq composantes, « a collaborative culture, a collaborative leadership, a strategic vision, a collaborative team process and a collaborative structure. » (p. 4).

Pour d'autres, la collaboration est vue comme un processus facilitant l'accès la prise de décision et encourageant la synergie entre acteurs (Gray, 1989), ou bien comme un « processus caractérisé par un effort conjoint qui se traduit par la communication (…), la coordination des différentes activités, et la participation à la prise de décision. » (Daoudi, 2010, p. 41).

Cette définition proposée par Daoudi (2010) est intéressante et permet de dissocier la coordination de la collaboration. Pour aller plus loin dans cette première distinction, Gulati et al (2005) précisent que la collaboration « encompasses not only cooperation (alignment of interest) but also coordination (alignment of actions). »

Certains auteurs ont démontré que la coordination et la coopération étaient des composantes de la collaboration en situation de pôles de compétitivité (Defélix et al, 2009, Calamel et al, 2010). Nous retenons cette définition de la collaboration.

2. Méthodologie de la recherche

2.1. Le choix de la méthode de l'étude de cas

Nous répondrons à notre question de recherche via une étude de cas, méthodologie que Yin définit de la manière suivante : « Le cas est une enquête empirique, qui étudie un phénomène contemporain, dans son contexte, en particulier quand les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement discernables » (Yin, 2003). Nous pouvons justifier le choix de cette méthodologie via notre question de recherche, mais aussi, via notre terrain.

Tout d'abord, nous nous situons au sein d'un champ théorique émergent. Dès lors, une approche hypothético-déductive semble peu adaptée pour répondre à notre question. Pour cela, il convient de procéder via une méthodologie plus ouverte et flexible, via des allers- retours terrains théories, ce que permet une étude de cas.

D'autre part, au niveau de notre terrain de recherche, les réseaux territorialisés d'organisations, sont des cas complexes.

2.2. Les choix en termes de terrains

Il convient d'apprécier la qualité des terrains s'offrant à nous pour répondre à notre questionnement. Eu égard au fait que nous ne pouvions pas faire d'étude comparative internationale, nous avions le choix entre étudier un ou plusieurs RTO. Les raisons qui nous ont conduits à choisir Le GPI Tanger Med sont les suivantes : tout d'abord, Tanger Med constitue une plateforme industrielle pour plus de 1100 entreprises qui

représentent un volume d'affaires annuel de 5300 MEUR dans différents secteurs tel que l'automobile, l'aéronautique, la logistique, le textile et le commerce. D'autre part, Tanger Med Zones est la filiale de TMSA en charge de l'aménagement et du développement de la grande plateforme industrielle. Elle s'inscrit dans une vision de développement à long terme, sur une assiette foncière dédiée évaluée à 50 millions m², avec la création d'un réseau de parcs industriels et logistiques aménagés selon les meilleurs standards et benchmarks internationaux.

Ce pôle régional de compétitivité compte près de 1000 entreprises orientées vers l'export en activité à ce jour, et plus de 80 000 emplois principalement axés sur des activités industrielles et logistiques opérées par des acteurs internationaux de référence dans les secteurs, tels que l'aéronautique, l'automobile, le textile, la logistique et l'électronique.

Cette plateforme industrielle, adossée au complexe portuaire Tanger Med, jouit d'atouts importants et assure une proposition de valeur en lien avec les attentes d'acteurs globaux :

- Un positionnement stratégique à l'intersection des flux maritimes majeurs et à proximité des marchéscibles
- Un ensemble intégré composé d'une offre infrastructurelle de premier plan et d'une réserve foncière importante
- Une gestion intégrée des différentes zones d'activités par un opérateur unique
- Un tissu industriel solidement implanté

Tanger Med Zones regroupe les zones d'activités suivantes :

- Tanger Free Zone
- Tanger Automotive City et Renault Tanger Med
- Tetouan Park
- Tetouan Shore

2.3. Les sources d'informations

Pour notre étude de cas, nous avons mobilisé les sources suivantes :

- De manière prioritaire, les entretiens, à ce jour au nombre de 8. Ces entretiens ont été dans leur grande majorité enregistrés, et ont duré de 20 minutés à 40 min. Nous avons également eu quelques contacts informels qui ont pu nous apporter des éléments de réponse à notre question.
- Des documents : articles de journaux, documents internes de la plateforme industrielle La plupart de ces documents seront analysés et codés à l'aide du logiciel N-Vivo.

3. Résultats de recherche

Afin de s'informer sur le mode de gouvernance qui règne au niveau du réseau GPI Tanger Med, nous avons demandé aux partenaires sondées, dans le cadre de notre guide d'entretien, de nous indiquer sur le mode de gouvernance qui règne. D'après les réponses, la gouvernance associative, selon laquelle les règles d'adaptation et de collaboration sont instaurées par un réseau communautaire d'acteurs privés, 33% des répondants ont proclamé qu'elle règne très/assez fortement dans leur territoire, alors que 67% voient le contraire. Généralement, ce sont les acteurs de gouvernance de mise en réseaux territorialisés des entreprises qui déterminent sa forme.

Tanger Med est gérée par l'Agence Spéciale Tanger Méditerranée (TMSA), une société anonyme à conseil d'administration et de surveillance. Son agence a été créée en 2003 pour répondre à l'engagement du gouvernement à travers un mode de gouvernance innovant basé sur la maîtrise des coûts et des impacts d'un projet d'envergure sur le territoire national.

Le rôle majeur de la gouvernance du GPI Tanger Med (TMSA) se décline en trois divisions :

- La première concerne le pôle portuaire avec Tanger Med Port Authority. Elle gère les terminaux du port et dispose des fonctions régaliennes sur la circonscription portuaire.
- La seconde division est dédiée au pôle industriel avec Tanger Med Zones. Cette structure aménage les différentes zones franches autour du port, construit les entrepôts, loue les espaces pour les sociétés et commercialise les espaces dans les six zones disséminées autour du port.
- Enfin, un troisième pôle se concentre sur les services avec Tanger Med Engineering, Tanger Med Utilities et Cires Technologies.

4. Les freins à la Performance d'un RTO : quelles actions pour la mise en place du travail collaboratif dans un pôle régional de compétitivité ?

Un RTO ne fonctionne pas entièrement par auto-organisation (la gouvernance associative selon Ehlinger et al (2007)) car il existe en son sein des blocages à l'innovation et la coopération D'autre, part, l'évolution technologique moderne rend peu efficace un fonctionnement informel ou par auto organisation. La tâche de la gouvernance et du travail collaboratif vont consister principalement à essayer de lever ces freins.

4.1. Les freins à la mise en place du travail collaboratif

Plusieurs mondes différents, au sens de Boltanski et Thévenot (1991) sont présents dans un réseau territorialisé d'organisations, surtout lorsqu'on souhaite étudier des RTO ayant vocation à devenir des Pôles de compétitivité. Schématiquement, dans ces derniers, nous pouvons distinguer trois acteurs présents : les industriels, les scientifiques et les pouvoirs publics. Ceux-ci ont des cultures différentes, ce qui pose des problèmes de coordination. Il est possible de mettre en évidence des différences culturelles entre industrie et recherche, ainsi qu'entre pouvoirs publics (au sens large) et entreprises. Enfin, plusieurs études ont montré que les PME présentes dans les districts industriels, pouvaient manquer de compétences stratégiques et d'appétence à la collaboration, ce qui peut là encore bloquer le fonctionnement efficace du RTO et empêcher l'apparition de ce que les économistes appellent les externalités positives.

4.2. Comment dresser ces freins, ou comment mettre en place une gouvernance par une structure de travail collaboratif au sein d'un RTO

Par rapport aux quatre tâches assignées par Ehlinger et al (2007) aux méta-managers, nous préférons diviser les actions managériales d'une structure de travail collaboratif en deux parties : définition d'une stratégie puis mise en œuvre de cette dernière, principalement par la mise en place de collaborations entre les acteurs. De cette division, nous retiendrons la tâche principale pour la structure du travail collaboratif d'un pôle de compétitivité : la contribuer à l'élaboration d'une stratégie du réseau qui va donner lieu à la réalisation de projet en commun.

Discussion des résultats et conclusion

A partir de notre étude de cas, Il nous semble que le niveau de la méta-organisation est primordial. A ce niveau-là, l'objet est de repérer les besoins individuels de ses membres afin d'identifier s'il y a un besoin collectif pour par la suite construire le cadre de la rencontre. Au niveau inter-organisationnel, la question est bien de favoriser la socialisation entre les membres. Concernant le niveau intra-organisationnel, il convient de favoriser la diffusion des modalités du projet afin de préparer les salariés à la participation au projet. Enfin, nous ne retenons pas le niveau inter-organisationnel dans le périmètre d'un projet donné, étant donné qu'il n'y a pas de production commune. Au trois types d'acteurs définis par Defélix, Colle et Rapiau (2008), il nous semble pertinent de rajouter les salariés du GPI Tanger Med qui ont un rôle primordial dans l'organisation des groupes et dans la traduction opérationnelle des objectifs définis par les acteurs de la gouvernance. Pour ceux-ci leur rôle est à la fois de fixer les objectifs du pôle et de repérer, avec les salariés, les besoins en termes de gestion des compétences des membres

Conclusion

Les Réseaux Territorialisés d'Organisations, contrairement à ce qu'une présentation « angélique» (Mendez, 2005) des choses pourrait faire croire, sont des objets ayant besoin d'être managés. Comme le rappellent, Lauriol, Perret et Tannery (2008), le territoire n'est pas un concept naturel, mais un construit, dès lors, un RTO, qui est par définition situé sur un territoire, est également un objet à construire, autrement dit à gérer et à manager.

Dans ces conditions, il apparaît que la méta organisation en charge du réseau joue un rôle primordial à trois stade de la démarche : dans la mobilisation de l'ensemble des acteurs ; dans le suivi de la démarche; et dans la capitalisation des résultats collectif de la démarche. Elle se situe ainsi à l'interface de l'individuel et du collectif. De par ce processus itératif, les RTO constituent un outil de développement des compétences individuelles et collectives.

Guide d'entretien

Bonjour Madame /Monsieur,

Avant d'entrer en la matière, j'aimerais tout d'abord vous remercier d'avoir acceptée de me recevoir Aujourd'hui.

Ce guide d'entretien s'inscrit dans le cadre d'une thèse doctorat menée au sein de l'ENCG à Tanger. Le but est de clarifier le rôle de la gouvernance d'un Réseau Territorialisé d'Organisations (RTO), ainsi que l'impact du travail collaboratif sur ce dernier.

De surcroit, je tiens à vous rassurer que l'anonymat sera respecté. Avec votre permission, je souhaiterais enregistrer notre entretien, tout d'abord, pour ne pas trahir votre pensée, mais également pour fins méthodologiques.

En guise de vous remercier pour votre collaboration, je m'engage à vous transmettre une synthèse des résultats, dès que le travail sera achevé.

B. Caractéristiques du répondant et de son organisation

C. Perception de l'organisation et du fonctionnement du réseau

- Pourriez-vous décrire brièvement le contexte économique et politique de l'émergence de Tanger – Med ?
- Comment décrieriez-vous le réseau ? (En général, en particulier).
- Combien d'adhérents y a-t-il à ce jour ? Notamment, combien de grandes entreprises ? De PME? D'organismes de formation et de recherche ?
- Quelles sont les conditions, et critères d'adhésion à Tanger-Med ?
- Quels sont selon vous les acteurs qui ont le plus contribué au développement des réseaux ?
- Quels sont les objectifs du GPI Tanger MED ?
- Quel est l'intérêt de se regrouper en réseau ?
- Selon vous quel est le rôle du travail collaboratif ?
- Comment décririez-vous le réseau ?

D. La gouvernance du RTO

- Comment définiriez-vous la gouvernance du RTO ? Qu'entendez-vous par gouvernance ?
- Pourriez-vous nous préciser, quelles sont les instances en charge de la gouvernance de Tanger-Med ? (Leur nombre, leur statut, leurs domaines d'actions, équipe permanant)
- Selon vous quel doit être le rôle de la gouvernance du réseau ? (Conception et contrôle de la stratégie, gouverner les relations, soutenir l'économie locale, …)
- Quel rôle joue la gouvernance en matière de création et de diffusion des connaissances ?
    - ✓ La gouvernance développe–t-elle des actions favorisant l'apprentissage collectif ? la

gouvernance organise-t-elle des formations, des réunions, des manifestations scientifiques au profits des membres de Tanger-Med ?

- Selon vous qui sont les principaux acteurs de la gouvernance du réseau ?
- Selon vous quelle est votre place dans la gouvernance du réseau ?
- Comment les décisions sont-elles prises ?
- Existe-t-il des règlements et des obligations internes au sein de Tanger Med ?
- Selon vous quelle est la place de la vocation et la citoyenneté dans le processus de prise de décision ?
- Comment la gouvernance encourage-t-elle les collaborations et les coopérations entre les membres de Tanger-Med ?
- Que pensez-vous de la rapidité et de l'efficacité la résolution des problèmes que vous avez pu soumettre à l'équipe de GPI Tanger Med ?

E. La place des différentes parties prenantes dans le réseau

- Quelle est la place des institutionnels / PME / GE / Organismes de Formation /CRI/Anapec ?

  - Leur rôle ?
  - Leurs places ?
  - Comment sont-ils représentés Dans la gouvernance et dans le réseau ?

F. Sur les relations inter-organisationnelles

-Quelles sont les relations entre ces différents acteurs (fréquence, modalité…) ? (Concurrence, coopération)

- Quelles sont vos relations avec ces différents acteurs (intensité, fréquence…) ?
- Quelle est la place du territoire et de la proximité dans ces relations ?
- Voyez-vous ou entrevoyez-vous une évolution dans les relations depuis le début du pôle ?

G. Sur le travail collaboratif du réseau

- Quelle est votre contribution à la mise en place du travail collaboratif ?
- Pourriez-vous décrire la nature des relations entre les entreprises ? relations formelles ou informelles ? marchandes ou non marchandes ?
- Quel rôle joue le travail collaboratif entre les membres du pole ?
- Avez-vous collaboré avec d'autres partenaires présents sur le site de « Tanger-Med »
- Quelles sont les difficultés auxquelles vous vous heurtez ?
- Y 'a-t-il des axes stratégiques déterminés pour ce travail collaboratif ?
- Pourriez-vous nous informez du canal que vous utilisez pour communiquer avec votre / vos partenaires ?

H. L'implication des acteurs

- Pour quelle raison avez-vous décidé de vous implanter à Tanger Med ?
- Quels sont les acteurs que vous rencontrez le plus souvent ?
- Selon vous, la confiance et le leadership engendre une gouvernance collaborative ?
- Selon-vous qu'est ce qu'ils attendent du pôle ? Pourquoi sont-ils impliqués ou non dans des projets de R&D ?
- Que pensez-vous à l'égard des infrastructures proposés par Tanger Med (qualité des infrastructures de transport, normes d'aménagement services communs…) ?
- Selon vous quelles sont les besoins des adhérents ?
- Sur quels points souhaiteraient-ils des améliorations ? Dans l'organisations ? Dans le fonctionnement ?

I. Questions d'ouverture

- Selon vous le fonctionnement du réseau est-il satisfaisant ? Pourquoi ?
- Quels changements entrevoyez-vous ?
- Quelles évolutions futures voyez-vous autour de la notion de la gouvernance du réseau ? Quelles améliorations ?
- Si vous décideriez un jour de déménager votre entreprise de Tanger-Med, quelle en serait la raison principale ?

Bibliographie

Barrabel M.., Huault I., Meier O., (2002), Emergence et fonctionnement des districts industriels. Une analyse exploratoire de trois cas français par le concept "d'encastrementstructural", in Huault I. *La construction sociale de l'entreprise, autour des travaux de Mark Granovetter*, p.87-112

Chabaud D., (2009), Modalités d'émergence de la gouvernance des pôles de compétitivité,

Defélix C, Culié J.D., Retour D.,Valette A, (2008), Travailler au sein d'un pôle decompétitivité : un défi pour la gestion des ressources humaines ? , in Beaujolin-Bellet R.,Louart P., Parlier M., *Le travail, un défi pour la GRH*, Paris, Éditions de l'Anact, p. 174-191.

Ehlinger S., Perret V., Chabaud D., (2007), Quelles gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations? Revue Française de Gestion, 170, 1, 155-171

Fréry F., (1997) Le contrôle des réseaux d'entreprises : pour une extension du concept d'entreprise intégrée, Actes de la Conférence AIMS, Montréal , juin 1997

Lauriol, Perret et Tannery F. (2008), Stratégies, espaces et territoires. Une introduction sousun prisme géographique, Revue Française de Gestion, 34, 184, 91-103.

Lecocq X.(2003) , Comportements d'acteurs et dynamique d'un réseau interorganisationnel :le phénomène des écarts relationnels, Thèse de doctorat, IAE de Lille

Loiller T. et Tellier A., Structure, fonctionnement et performance des réseaux territoriaux d'innovation :bilan et perspective de recherche, Cahier de recherche 35, Ecole demanagement de Normandie

Lorenzoni G., Baden-Fuller C. (1995), Creating a Strategic Center to Manage a Web of Partners, California Management Review, 32, 3, 146-163

Loubaresse E. (2008) Caractéristiques et rôles des brokers interorganisationnels :Le cas des réseaux locaux d'organisation, Thèse de doctorat, Université Paris II

Mendez A. et Bardet M. (2009), Quelle gouvernance pour les pôles de compétitivité constitués de PME, Revue Française de Gestion, 190,1, 123-142

Mintzberg H (1982), Structure et dynamique des organisations, Les Editions d'Organisation Mintzberg H. et Waters J.A. (1985), Of Strategies, Deliberate and Emergent, StrategicManagement Journal, 6, 3, 257-272.

Perroux F. "La notion de pôle de croissance", Économie Appliquée, l, 307-320Pommier P. (2004), "SPL et Pôles de Compétitivité," DATAR

Porter M. (1981), Choix stratégiques et concurrence, Economica, ParisPorter M. (1986), L'avantage concurrentiel, Dunod, Paris

Porter, M.E, (1998), Clusters and the New Economics of competition, Harvard Business Review, 76,6,77-90

Porter M.E. (2000), "Location, competition, and economic development: Local clusters in aglobal economy", Economic Development Quarterly, 14, 1, 15-34

Provan K.G , Kenis., (2008) , Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness, Journal of Public Administration Research and Theory, 18, 2, 229-252 Raveyre M.F., Saglio J., (1984), Les Systèmes Industriels Localisés : Eléments Pour une Analyse Sociologique des Ensembles de P.M.E. industriels, Sociologie Du Travail , 2, 157-175.

Pathways to successful corporate-startup collaboration within Open innovation in the Moroccan context : The case study of CIH Bank

Par :

AMEGRISSI Oumayma, Doctorante à la F.S.J.E.S.A.C., Université Hassan II
E-mail : oamegrissi@gmail.com

Pr. KOUBAA Salah, F.S.J.E.S.A.C., Université Hassan II
E-mail : SALAH.KOUBAA@univh2c.ma

Abstract: The ongoing development of digital technologies in the past few years, such as Big Data, Internet of Things and many others has pushed companies to rethink their innovation process and be more attentive to transformations in their activity sectors in order to stay ahead of the competition. In this vein, several large groups have opted for collaboration with startups within an open innovation framework as a way to protect themselves from the threat of disruption that these smaller structures could cause due to their agility and ability to exploit new digital trends. Thereby, the purpose of this research is to shed light on this type of collaborations while identifying some of the existing differences between the two parties and explore from a corporate perspective the main pathways that should be followed for a successful collaboration by using a qualitative approach based on a semi-structured interview with one single case study in the Moroccan context, namely CIH Bank.

The main findings of this research have shown that choosing the right partner, setting clear objectives, ensuring good communication, establishing a relationship based on trust and transparency are all relevant means for companies to develop a fruitful collaboration with start-ups.

key-words: Open innovation, corporate, startup, differences, successful collaboration

Introduction

In a competitive environment characterized by the emergence of new digital players and more faster and disruptive innovation processes accompanied by a shortening of the product life cycle (Koubaa, 2014), companies are required to have at their disposal a multitude of resources in all its forms (know-how, knowledge, experience, skills, technologies…) in order to introduce more innovative forms of certain products or services so as to meet the requirements of their environment and ensure their business survival. As Hax and Wilde (2003) stressed: *"innovation activities should not be limited to the company's internal capabilities, but should include suppliers, customers and other key contributors to the ecosystem"* Herskovits et al. (2013).

In this vein, Open innovation has been identified as one of the effective approaches for corporates to get the resources mentioned above and thus, foster their innovation strategies. It is a model of innovation based on collaboration and share of resources and knowledge in which firms rely on other stakeholders' assets to innovate (Chesbrough 2003a). In recent years, this paradigm was implemented by many large groups through collaborations with startups as one of the relevant scenarios to explore new emerging markets and advancing the digital transformation of their core businesses (Freytag, 2019).

Within the same stream, many initiatives in the Moroccan context have been undertaken by several large groups as a promising way to accelerate their digital transformation processes while embracing Open innovation, especially after the launch of a strategic plan called **"Maroc Digital 2020",** the main ambition behind the launch of this plan is to position Morocco as a leading digital ecosystem in the region.

This strategic plan accompanied by the emergence of several actors supporting innovative entrepreneurship in Morocco such as (Lafactory by Screendy, Impact lab, Injaz-Al Maghrib, NUMA…) in addition to what

the CEO of Lafactory[82], Mehdi ALAOUI pointed out in an interview[83]: "*We have realized in less than 3 years, 25 programs of open innovation with more than 40 large groups in Morocco".* All these actions show to which extent Morocco as a developing country is making great efforts to attain the outlined objectives of its digital plan and grow faster.

What sincerely motivated us to establish this study are both, our interest in innovation and entrepreneurship and our belief that these two fields represent relevant pillars of economic growth since they are able to improve the way companies and startups ecosystem will compete in a long-term vision on both national and international scales.

Moreover, we found out that this topic interests not only practitioners, but also academics. We think that collaboration between corporates and startups within an Open innovation framework is a relatively new area that requires further investigation. To the best of our knowledge, very few research studies have been done in this regard in the Moroccan context. Therefore, we chose to carry out an exploratory research that would enable us to have a general understanding of how large corporates successfully collaborate with startups. We also selected the CIH Bank as a case study because it is one of the most prominent companies in this field with successful experiences in Morocco in terms of collaboration with startups. For that, we will be asking the following question : **"**How do corporates develop successful collaborations with startups in the Moroccan context ?

Theoretical background

In this part, we aim to present the main contributions to corporate-startup collaboration within an open innovation context. First of all, we will discuss the main key concepts of our study. Secondly, we will examine the theoretical Foundations that have made it possible to justify this new relational model by mobilizing mainly the disruptive innovation approach. In a final step, an overview on the literature about the main pathways for corporate to develop a successful collaboration with startups will be presented.

Section 1: An overview on the key concepts

1.1. Open innovation

Before going towards the purpose of this study, we would like first to highlight the emergence of open innovation as a new paradigm of innovation management that has expanded considerably in recent years. This term was popularized by Henry Chesbrough[84] in its book published in 2003 entitled ***"Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology"***. He defined it as "*a paradigm that assumes that firms can and should use external ideas as well as internal ideas, and internal and external paths to market, as they look to advance their technology" (*Chesbrough, H. W. (2003). Then, in 2006, H. Chesbourgh and two of his colleagues, W. Vanhaverbeke and J. West offered a new definition: *"Open innovation is the use of purposive inflows and outflows of knowledge to accelerate internal innovation, and expand the markets for external use of innovation, respectively" (*Chesbrough et al. (2006).

Based on these definitions, it can be well understood that this new paradigm is an alternative to the old one "Closed innovation" which stipulates that to succeed, companies should be strongly self-reliant and control their innovation processes by using property rights in a defensive way (Chesbrough, H. W. (2006). It's a paradigm in which the internal Research and development unit was the critical enabler for success and usually a tool for setting up entry barriers (PÉnin, J et al 2013). Indeed, there is no denying that this model on a one hand provides the company with legal protection for its innovation, but on the other hand, its possibility to identify new opportunities and profiting from a flow of knowledge coming from the outside becomes limited if not impossible.

In this vein, open innovation seems to be a strategic solution for large firms in order to foster knowledge's exchange with their environment, to confront new business trends that may affect the way they compete and

[82]The first African Platform to support Innovation and Digital Transformation, it aims to mix the business expertise and experience of large companies with the agility and the control of new technologies of startups.

[83] www.lematin.ma

[84]He is Faculty Director of the Garwood Center for Corporate Innovation at the Haas School of Business at UC Berkeley. Previously, he was an assistant professor of business administration, and the Class of 1961 Fellow at the Harvard Business School.

to anticipate the increasing speed of product design and manufacturing as well as the growing complexity of technologies[85].

By reviewing the current literature on open innovation, we could reveal that more and more companies are choosing to create partnerships on a "win-win" model (Chesbrough & Schwartz 2007) where each of the stakeholders benefits from a relational model allowing the creation of new collaborative knowledge. Open innovation comes in different forms, in different degrees of openness and can be practiced with different partners. Therefore, the focus in this study will be on a specific practice namely: **Corporate-Startup collaboration** from a corporate perspective.

1.2. Corporate-startup collaboration

As indicated by L.M.Peter et al.; (2020) both in theory and practice, collaboration of corporates with startups in open innovation is gaining more and more attention.[86] While the three concepts in question represent the keywords of our study, it seems necessary to precise their definitions in order to allow more understanding to the academic community and practitioners.

Starting first of all with **corporate**, this later was described in the literature as an organization or large group with optimized processes to apply confirmed business models that are already replicable and scalable. Another definition was provided by (Helsinki, 2018)'s report in which corporate is described as a "*large company which has an established position, resilience and wide networks*" (Bees and Trees. 2018). Whereas **startup** was defined by Blank, S., & Dorf, B. (2012) as "*an organization looking for a repeatable business model, with an ability to expand and the aim of achieving profitability in terms of revenues, profits, customer acquisition"* it is designed *"to create new service or product under uncertain conditions"* as Ries (2011) stressed in its book 'the lean startup'.

These definitions show that there are undoubtedly differences in many aspects between the two sides, but as Kohler (2016) stated, their work together through a collaboration can lead them to a mutual benefit from a set of complementarities and synergies to the extent that corporations may gain new flourish ideas from startups which in their turns may get the opportunity to improve their execution and business due to support provided by large firms.

With regard to **collaboration,** this term has usually been employed in common with cooperation and coordination's concepts, but in the reality, there is an amount of difference between them to the extent that collaboration is defined within open innovation as: "*a formal partnership based on deeply engagement and share of risks and gains, mainly distinguishing itself from cooperation and coordination in terms of several aspects such as vision, structure, authority & accountability, resources & rewards and its process for innovation and value creation"* (L.M.Peter et al.; (2020).

By way of information, collaboration in open innovation can be realized through many forms described in the literature based on the goals of the two partners, it can be for **co-innovation**, **co-development**, **co-creation** or **co-design** (L.M.Peter et al.; (2020), and to do so, each corporate chooses a model or a framework to meet startups based on its own resources and strategic aims. The following part is dedicated to have a look on these different models of engagement.

Section 2: Disruptive innovation approach

The concept of disruptive innovation has been theorized by Christensen and Bower in their paper: *"Disruptive technologies: catching the way*" in 1995 which means that it is not a new concept, but it became of a very important interest in the current context characterized by the rise of collaborations between corporates and startups. It took place in the contemporary streams to include not only technological disruptions but many other elements such as business models as new way to realize disruption. At this point we can say that disruptive technology has been increasingly absorbed into the disruptive innovation terminology and can be regarded as a one of its several manifestations (Li, M., Porter & Suominen, A. 2018). By referring to Christensen et al., (2015)'s definition, disruption is *"described as a process by which a relatively small structure with few assets may effectively challenge established companies".* More precisely, this process occurs when an a large firm gives more attention to the improvement of existing products or

[85]CHANIAUD, N., & Camille, j. e. a. n. open innovation : une nouvelle méthode pour sélectionner de jeunes partenaires innovants.
[86]They revealed their insights from the works of (Borissenko & Boschma, 2016; Chesbrough & Brunswicker, 2014).

services for their most profitable consumers while ignoring the requirements of other segments, this action is called based on the classification of disruptive innovation given by Christensen the **"low-end disruption"**, where the opportunity is given to a potential entrant to serve the overlooked costumers' segments by large firms while offering them at a cheaper and less price, products or services similar to the existing ones and consequently move up to the rest of the market. The second type of disruptive innovation is about the **"new market disruption"**, as (Nagy et al., 2016) stressed *"it acts as its name implies, by creating new demand for a new technology, resulting in consumers demanding this new product".*

Furthermore, Christensen et al. (2015) stressed that large firms have several manners to handle market disruption without ignoring their sustaining innovation, in this sense; they can for example establish a new division dedicated to address the opportunities arising from this disruption or as Markides (2006) claimed, leaving this mission to startups as successful vehicles of disruptive innovation in order to avoid the fact of cannibalization that may occur in their business areas.

As a deduction, we can claim that disruption is one of the reasons justifying the appeal more and more of corporates to collaboration with startups. According to Downes and Nunes (2013) "*every business today is a digital one",* which further reinforces the emergence of startups as new digital players that have dramatically altered many sectors and businesses in the world, especially in recent years to the extent that they have surpassed and challenged many large firms leaders thanks to their ability to exploit new digital trends, one of the most famous examples are those of (Google and Amazon), which means that nowadays, it's not an easy task for industries to stay relevant and save themselves from the disruptive innovation phenomena and they have to dismiss the idea that disruption takes time and there is no need to react. However, they are required to carefully reshape their innovation process and have a good ecosystem of startup in order to profit from these new trends, well embrace the new digital age and enhance their ability to face the different challenges they may appear when they aim to rethink their existing business models (Prats & Amigó, 2017).

Section 3: Pathways to successful corporate-startup collaboration in Open innovation : Literature review

1.3. Differences between corporates and startups

Recently, Steiber (2020) stated that *"in a digital transformation's age, startup collaboration as an avenue for corporate innovation has increased in importance*". In the same lines, many authors Waters-Lynch & Potts (2017) have stressed that within an open innovation context, start-ups are nowadays one of the best willing partners for large firms to fulfill innovation and creativity requirements and to offer more comprehensive products and services that meet the increasingly sophisticated demands of consumers (Fabrício et al.2015). The increase in the number of collaborations between large groups and small shoots has been justified by several authors by the fact that those latter are defined by their innovative ability and in some cases as we stated previously by their disruptive mindsets[87]. They are more agile, flexible and have a specific knowledge which allows them to think "out-of-the-box" and develop new technologies rapidly than large firms (N. Hogenhuis et al., 2017). In contrast, corporates have reputation, credibility, resources, experience, brand equity, processes and routines needed for these startups to prove their business models. So as (Weiblen & Chesbrough, 2015) pointed out *"the combination of entrepreneurial activity with corporate ability seems like a perfect match".* In other words, each side has what the other one lack, so their collaboration is a key factor to access a set of complementarities allowing them to win together.

However, the literature highlighted that producing a successful collaboration is easier said than done regarding the plenty of differences existing between the two sides in terms of several aspects such as: working culture, practices, experience, size and many others. These differences represent undoubtedly barriers and challenges that may damage such relationships; they may lead to some kind of confusion and inappropriate behaviours and decisions which influence in their tunrs negatively the outcome of collaboration (N. Hogenhuis et al., 2017).

In the table below we summarize the main inherent differences between the two perspectives in terms of some aspects based on Jackson et al., (2018)'s work[88]:

[87]Oxford research. (2019). Corporate-startup collaboration report. p2.

[88] They adapted the examples of differences from a previous work of "Jackson and Richter (2017)".

Aspects	Corporates	Startups
Size	Large	Small
Structure	multilevel hierarchy	Flexibility and flat hierarchy
Mindset	Closed "not invented here" syndrome	Very open
Operation mode	Plan and execute	Explore and adapt
The future	The future is pretty much like the past	The future is different compared to the past
Risk	Risk should be avoided	High willingness to take risk
Time	Time available based on what the plan implies	Time available is short
Personal goals	They want to be in a company	They aim to build a company
Self-efficacy	They have some control	They are controlled
Identification with the product	The product is for the company	They believe that the product is their own
Success	They believe that they play a role in success	They believe that they are in charge of success

Table 1: Some differences between corporates and startups.

Source: Reviewed from Jackson et al., (2017)

To sum up, all these differences put obviously large groups in a situation of uncertainty (Kinski, A et al 2019), which require them to spend more time and effort (Freytag, 2019) in order to carefully manage the collaboration and leverage the full potential of startups (Zaremba, B. W et al.2016).

According to P.Jackson et al., (2018) the failure of many large firms in achieving the outcome expected from their collaborations can get back to the fact that they fail in setting a strategic approach based on clear and aligned objectives with startups, it may even be the result of their misperceptions about their small partners or also the lack of communication between them, all these issues require large firms to be as open as possible (Minshall, T et al 2010).

In the following part we will try to answer theoretically our research question by reviewing previous studies on the topic.

1.4. Pathways to successful corporate-startup collaboration: Corporate perspective

In order to profit from the entrepreneurial agility of startups, and foster their innovation processes, corporate have to follow a set of pathways to successfully manage the cultural, structural and strategic differences mentioned above and make themselves more attractive to the talented people in the startup's ecosystem (Kohler 2016).

According to N. Hogenhuis et al., (2017) the success of such collaborative relationship depends basically on the effective management of the four main stages of Slowinski (2004)'s model proposed to well structure any adopted open innovation practice, namely the processes leading to the partnership "WHAT" & "FIND" stages and the "GET" & "MANAGE" stages during the partnership.

In the first stages, large firms are required to define clear goals and well communicate their wants to startups in order to get the outcomes needed, as (Slowinski and Sagal, 2010; Giannopoulou et al., 2011) stressed, the use of roadmaps or previous success stories are good tools to do so. In addition, the identification of a specific market or industry is helpful for corporates to specify their needs.

Subsequently, corporates need in the GET's stage -after the partnership- to establish a relationship based on mutual trust with their partners to reduce uncertainty (Kelly, M. J et al 2002). In fact, trust has been considered by many authors as one of the most critical ingredients of a successful collaboration, it allows the sustainability of a long-term relationship, the exchange of knowledge and informations and thus making right decisions (Ybarra and Turk, 2009).

With regard to the last stage, which is about "managing" the relationship, large firms are required to well define roles and responsibilities for each member involved in the collaboration, they can designate a team or a responsible as a point of contact so as to make it easier for startups to know with who they should connect

and to whom they may present their ideas in the large company. This phase calls for a high level of leadership in order to avoid conflicts and confusion that may arise.
As a deduction, large firms have to build a solid process as confirmed by (Slowinski and Sagal, 2010) in order to interact meaningfully with small shoots. They added that the prevention of problems that may occur in the early stages of the collaboration is a strategic way to enhance the likelihood of its success N. Hogenhuis et al., (2017).
In the same vein, P. Jackson et al. (2018) described in their work five main steps that should be followed by corporates to develop a successful collaboration with startups[89]:

1: Develop your innovation strategy	• Clear objectives, alignment, scope and insights
2: Asses your innovation maturity	• Self assesment, adjustments, commitment
3:Find startup partners	• Candidates, relationships and learning
4: Refine your innovation processes and structures	• Outcomes, governance, roles, processes
5: Measure your progress	• Understanding benefits, learning adaption

Figure 1: Five steps to successful working with startups.

According to P. Jackson et al, (2018), corporates should firstly start by setting clear strategy, goals and governance processes to make the work for startups smoother, they have to be "startup ready". In other words, they have to make sure that they possess the internal capabilities needed to maximize the chance of collaboration's success. The authors emphasized also on the role of top management's support and on the importance for corporates to focus on a shared value by considering startups as relevant partners no just as normal subcontractors.
The **"not invented here"** syndrome is one of the main internal challenges that large groups face when entering such collaborations; it is defined as "*a negative attitude regarding knowledge traversing an organizational disciplinary frontiers leading to its sub-optimal use or its rejection at all"(*Antons, D et al. 2017). For this reason, large firms are required to inspire their staffs about the benefits of these collaborations and promote an organizational culture based on motivation and openness for ideas coming from external environment. Moreover, they have to develop their absorptive capacity to well profit from these sourced innovations (Cohen and Levinthal 1990).
In addition, P. Jackson et al. (2018) stressed in their turns that internal maps of the main processes and roles is a key factor to fulfill the goals behind the collaboration and provide startups with a clear interface of work with corporate managers, as stressed by Freytag (2019) *"the designation of a chief negotiator with the startup responsible to ensure coordination among the stakeholders throughout the established company's hierarchy is helpful, it serves as a point of contact between the two entities".* This responsible may deal with the determination of the contract terms such as (duration, designated budget, content and scope of the collaboration, intellectual property management…etc.).
Additionally, the selection of the right startup for collaboration is a relevant factor of success. Corporates should make the choice while taking into account a number of criteria, they should select startup that is more attractive than its competitors, it should have a well balance team and a sense of creativity, and also advanced technologies that fit well with the needs of the corporate. Besides, corporates according to the authors should also take into account that startups may have a lack of experience in working with large groups and that they have an independent vision of the final direction of their outputs compared to other services providers of the company.
And last but not least, corporates have to measure continuously their progress and the efficiency of their innovation efforts in such collaborations, in other words, they have to make sure of the maturity of their processes and structures to generate the outcome desired.

[89] Adapted from Jackson, Richter, & Morle, 2016).

The measurement of organizational learning, the level of commitment to the work with startups, the increase in internal entrepreneurial activities, the change of internal collaborators' attitudes towards collaboration and the time of the transition from idea to execution is all relevant metrics for corporates to be ensured if they are on the right path or there is something to adjust.

By referring to the research problematic and drawing on the extant researches, we could reveal that there are many pathways corporate should follow to work successfully with startups, which prompted us to articulate the following propositions:

Proposition 1: *to successfully work with startups, corporate should establish a relation based on mutual trust and transparency from the start in order to get the outcome desired.*

Proposition 2: *for a successful collaboration with startups, corporate should acculturate its collaborators to entrepreneurial activities to avoid resistance.*

Proposition3: *for a successful collaboration, corporate should ensure a good communication with startups.*

Methodological choices

The qualitative method was chosen to carry out this study for all the advantages it offers. A qualitative approach is naturally used to explore a subject, describe a relation or understand a mechanism behind a phenomenon. All data are qualitative in certain senses ; it apply to issues related to persons, objects, and circumstances. (Miles and Huberman, 2013). The qualitative research method involves data collection of personal experiences, introspection, stories about life, focus groups, interviews, observations, interactions and visual texts which are significant to people's life. (Creswell, J. W. 2017). As part of this work, we have selected the case study research method because we believe, to our knowledge that few researches have been made on the subject within the Moroccan context. Thus, in order to understand the pathways to corporate-startup collaboration's success, we have chosen an exploratory case study within a single Moroccan company namely CIH Bank. Of course, it is necessary to choose a tool that will serve for the data collection phase. In our case, we have selected the interviews and the secondary data (Documents).

We have made one interview with one key responsible at CIH Bank; we first had its authorization of Mr. to record the conversation. The interview was in French and lasted approximatively 45 minutes. The recording makes it obviously easier for researchers to analyze the collected data and helps with remembering details that might be missed throughout the discussion.

To proceed an interview guide was elaborated to control and orient the discussion and attain our objective of answering our research question **(Appendix 1),** composed of 18 open questions.

Indeed, our interviewee answered to all the asked questions but in order to produce a relevant case study, we have used documentation as a second source of information which provides more content and data that will support our investigation based on some explicit documents. Indeed, the documents can take generally several forms, among them are cited as examples: Letters, written reports of events, studies or formal evaluations or press articles etc.

Documentation, in our case, includes annual reports published by CIH Bank as well as press releases. Speaking of CIH bank, we have chosen the latter as a case study for our research, this choice was not made at random in fact it represents a great example, After successfully making this transition aiming to become a universal bank, CIH bank is now focusing on innovation as an integral part of its DNA and its ambitious digital strategy; it is working on getting the most out of it. The bank aims to further develop its digital channels and launch new offers and high value-added services that are available anywhere and everywhere through an Internet connection (CIH Bank, 2019). To do so, the bank is committed to a continuous search for innovative ideas that can create a disruptive effect[90]. In this sense and beyond technological and competitive monitoring, CIH Ban has used several actions so as reaffirm its vocation as the bank of the future by launching the **"CIH Open innovation program".** It was the first Moroccan corporate to lunch this kind of programs for a period ranging from September 2016 to December 2017 in 12 Cities to boost and promote software innovation among young people (i.e. startups) and related entrepreneurship within the Kingdom[91]. All these facts justify our choice of CIH Bank as a case that's worth studying and through which we seek to

[90] CIH Bank: Environmental, Social and Governance Report 2019

[91] CRI: https://www.casainvest.ma/fr/casablanca-settat/innovation/cih-open-innovation-programme

answer our research question and explore the path followed by the bank in order to make its collaboration's experiences especially with startups successful.

Results and discussion

Throughout this work we have tried to converge towards our research objective of understanding and exploring the pathways to successful corporate-startup collaboration in the Moroccan context from the corporate perspective, and from the results obtained we can say that we have succeeded in this objective. In fact, by comparing our results with those of previous theoretical contributions, we have been able to find some similarities, and the case studied allows us to note different points.

First of all, we must acknowledge that CIH bank gives too much importance to entrepreneurship and innovation. The fact of turning to the ecosystem of startups to co-develop innovative solutions that may reinvent the banking sector's business shows to which extant CIH Bank aimed to profit from the agility of these small shoots, and how much it has well realized the enormous potential of this young partners, it believed in the key role that startups can play on the one hand in strengthening the digital transformation strategy the group has implemented for many years and on the other hand in fostering innovative entrepreneurship in the Moroccan economy as a developing country.

The empirical findings set up bears resemblance to what the literature propose and the case of CIH Bank showed many important aspects such as the engagement model it used namely the incubation by Lafactory which shows that corporates effectively may rely on a third specialist to meet startups. In addition, CIH Bank accorded great importance to the selection process of its startup partners; it follows an extremely process and puts precise and well-defined criteria so as to carefully choose the right startup and that shows the awareness of the group about the impact of this choice on the likelihood of collaboration success.

Moreover, the case shows that this kind of collaboration is absolutely prone to some challenges due to the differences between the two perspectives in terms of culture and structure; CIH Bank has faced in its turn a challenge related to the decision making aspect with one of its startups partners, this challenge was explained by our interviewee by the fact that startups need always to go fast, they don't have the ability to wait for a long term, and they still lack informations on the regulatory and legal framework that makes corporate's procedures more lengthy and complicated.

Indeed, the success of CIH Bank in overcoming this challenge didn't come by chance, they known already that the collaboration can't be realized without any problem, since they are collaborating with a different entity with different minds and for the first time. They took into account the lack of experience of startups with large firms. Even if they were clear from the beginning but they had put some timely solutions that were very actionable in their collaborations to avoid misunderstanding, as our interviewee stated, the bank has kept the financial model flexible so as to adapt to any change that may occur in the team, he gave the example of behavioral change, "*We can't control human behavior, it something that can change in time, we want to make sure of the startups members' motivations, engagement and ambitions and that worked well since we could overcome the problem with the startup concerned and we were able to realign them with the action plan we had already put in place".*

The case of CIH Bank shed light on the necessity for corporates to be comprehensive, flexible and able to adapt to any challenge by building a solid process with timely solutions for the collaboration and that fits perfectly with what was pointed out by N. Hogenhuis et al., (2017). In other words, corporates should develop a tailored process when collaborating with startups so as to avoid misunderstanding; the case of CIH Bank also stipulates that corporates have to prevent problems before they even show up so as to maximize the chance of their success while collaborating with startups. All of these actions make of CIH Bank an exemplary firm in the field and are considered as recommendations for corporate aiming to collaborate with startups in the future.

Based on the interview we conducted with a key person at the CIH Bank and the few documents we used a second data source, we can claim that the findings confirm globally our three propositions. In the following part, we will summarize the pathways followed by the corporate to make its collaboration with startups such a successful experience and confirm each proposition separately.

The first key factor of CIH Bank success is related to the transparency and clarity of its innovation strategy. From the start of the collaboration, the corporate set clear objectives and problematic fitting perfectly with

its ambition to accelerate its digital transformation strategy. Moreover and as confirmed by the interviewee, CIH Bank organized meeting before starting the collaboration with startups while giving them the opportunity to express their needs too and ask them to be in their turn transparent and clear about what they aim to realize and what processes and mechanisms are needed to transform their ideas to reality. This exchange was absolutely beneficial for both parties, it helped them to mutually understand each other and create an atmosphere of trust between the two entities. This evidence is perfectly in line with previous theoretical contributions and with the proposition that we have formulated. So we can say that our first proposition is validated.

The second factor of success is due to the involvement of the top management in the CIH Open innovation program, the initiative was taken by the COE of the group and his colleagues in the board of directors, in addition, their presence in the demo day demonstrate to which extant they are interesting by the ideas and solutions proposed by startups, they were present to encourage and motivate the candidates and select the most mature among them for their problematic. Furthermore, CIH Bank believed that reviewing the organizational culture is a must to succeed in its open innovation initiative, they made a lot of efforts to spread a culture based on openness and tolerance to avoid conflicts and resistance from the internal staffs and that was reflected by the presence of many CIH Bank ‘collaborators in the workshops and competition days as a proof of their commitment to the whole corporate strategy in general and to the collaboration with startups in particular. Through this statement we can validate our second proposition.

The third path leading to CIH bank success is related to its choice of startups that are motivated, talented, of a balanced team and with an ability to develop software solutions that match perfectly with the corporate's needs. The bank with the support of the soft center and Lafactory has chosen a specific industry and it gave to startups the opportunity to imaginate freely so as to show all their innovative potential and that worked very well since they could develop different applications for different costumer's requirements.

Moreover the Bank did not prioritize its interests over those of the startups, it was mature and flexible and that was reflected by its capacity to integrate startups within its structure without slowing them down at the risk of undermining their capacity for innovation and their independency, these two elements represent generally the startup's identity. In addition to that, CIH has signed Non-disclosure agreement to guarantee startups' confidence and show them that the bank is there to protect their intellectual property rights not to steal them and that can be considered as another key factor for its successful collaborations.

The case of CIH Bank indicates that corporate should perceive the collaboration as an opportunity to learn some new skills and admit that despite the expertise they have they may fail, in other words putting the possibility that the expected results may not be achieved and that the collaboration may not work is helpful for corporates in this kind of collaboration. Furthermore, identifying a person or a team in charge of collaboration to manage the relationship between the group and the startup, to fluidify the processes and guide the contact is important to ensure good communication between the two parties. As confirmed by the interviewee, the responsible team of CIH Bank organized internal conferences regularly to keep in touch with startups and enhance the relationship with them. Based on this statement, it could be argued that the last proposition is validated too, since regular and permanent communication is considered as a good path for corporates to develop trust and then achieve successful collaboration with startups.

The last path of CIH success is due to the measurement program of collaboration continuously, the case shows that it is necessary to verify the alignment between the action plans and realizations by a steering committee to enhance the work's progress and get the outputs desired.

To sum up, we can claim that there is a certain degree of consistency between the pathways followed by CIH Bank's to successfully collaborate with startups and those cited in the different works that we mobilized from the literature but undoubtedly with some specific aspects related to the corporate's sector of activity, mode of partnership and strategy.

Conclusion

To conclude, we must argue that we have attempted to answer to a certain need that existed, and that still exists in the literature regarding the corporate startup collaboration's practice in open innovation. This is a newly emerging topic that still requires further researches in order to enrich its content. Moreover, this study

has undoubtedly enabled us to reach our ultimate goal of exploring the key pathways that corporate should follow to develop a successful collaboration with startups.
The theoretical framework of this research was made through the existing literature dealing with some of the aspects tackled by our research question, which allowed us to gather a considerable number of researches and writings to treat our subject to the best.
Regarding our methodological choice, it was established on the basis of the subjective nature of our research question which requires an in-depth study of the phenomenon. We therefore opted for a qualitative approach relying on the unique case study method, which allowed us to flexibly explore the experience of collaboration with startups that CIH Bank had lived.
Indeed, from the analysis of our interviewee's speech, which we obtained through a semi-structured individual interview, it was easy to bring out many relevant elements to answer our research question. In fact, the results we obtained have shown that there is a certain adequacy between the studied case and the literature. We have succeeded to identify the pathways that CIH Bank followed to successfully work with its startups partners as part of its open innovation program and which are very close from what P. Jackson et al,. (2018) have argued in his literature. It is worth emphasizing that our conclusions have been rather satisfying insofar as we have succeeded to study the key factors of success of this kind of collaborations and adapt the research question to the Moroccan context in which -to our knowledge- no similar study has been carried out. In fact this study may be an opportunity to stimulate further research and extend the field of investigation in the same direction. Moreover, studying the CIH Bank case gave us a first clear vision that can guide future research projects or possibly contribute to their achievement. However, as all studies we have also found a number of potential limitations in this research which is quite normal, limitations are not something a researcher can avoid, since there will always be a missing piece that cannot be addressed easily. In our case, we have chosen the case study as a research design; therefore, we can't generalize the results to a bigger population, especially because we have worked on a single case study due to the lack of accessibility to the field. we were not able to extend our analysis to multiple cases and to other sectors, so this may represent one of the limitations of our work which need to integrate additional methods for further data collection that could increase the scope and depth of analyses. Even more, the results might be biased and interpreted according to the researcher's representations. Finally, we hope this research will appeal the interest of scholars in this matter since we consider this exploratory study as a path towards potential future researches

Bibliographie

Alvarez-Garrido, E., and Dushnitsky, G. (2016). Are entrepreneurial venture's innovation rates sensitive to investor complementary assets? Comparing biotech ventures backed by corporate and independent VCs. *Strategic Management Journal*, vol. 37, no 5, p. 819-834.

Antons, D., Declerck, M., Diener, K., Koch, I., & Piller, F. T. (2017). Assessing the not-invented-here syndrome: Development and validation of implicit and explicit measurements. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 38, no 8, p. 1227-1245.

Battistella, C., De Toni, A. F., & Pessot, E. (2018). Framing Open Innovation in Start-Ups' Incubators: A Complexity Theory Perspective. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, vol. 4, no 3, p. 33.

Bees and Trees. (2018). Unique Partnerships to Co-create Sustainable Business, Helsinki report.

Blank, S., & Dorf, B. (2012). The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company. K & S Ranch. *Inc, California. PubMed Abstract OpenURL*.

Chaniaud, N., & Camille, J. (2017). Open innovation : une nouvelle méthode pour sélectionner de jeunes partenaires innovants. Confere'176 et 7 juillet 2017, Seville, Espagne, pp.1-8.

Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard business school press. Boston, Massachusetts.

Chesbrough, H. W. (2003). The era of open innovation. *MIT Sloan Management Review*, vol. 44, no 3, p. 35-35.

Chesbrough, H., & Brunswicker, S. (2013). Managing open innovation in large firms. Garwood Center for Corporate Innovation at California University, Berkeley in US & Fraunhofer Society in Germany.

Chesbrough, H., & Crowther, A. K. (2006). Beyond high tech: early adopters of open innovation in other industries. *R&d Management*, vol. 36, no 3, p. 229-236.
Chesbrough, H., & Schwartz, K. (2007). Innovating business models with co-development partnerships. *Research-Technology Management*, vol. 50, no 1, p. 55-59.
Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., & West, J. (2006). (ed.)*Open innovation: Researching a new paradigm*. Oxford University Press on Demand. vol. 1, p. 12.
Christensen, C. M. (1997). The Innovator's Dilemma. Harvard Business School Press. Boston, MA.
Christensen, C. M., Raynor, M. E., & Anthony, S. D. (2003). Six keys to building new markets by unleashing disruptive innovation. *Harvard Management*. Available at https://hbswk.hbs.edu/item/six-keys-to-building-new-markets-by-unleashing-disruptive-innovation (accessed 22 September 2020).
Christensen, C. M., Raynor, M. E., & McDonald, R. (2015). What is disruptive innovation. *Harvard business review*, vol. 93, no 12, p. 44-53.
Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. Sage publications.
Fabrício Jr, R. D. S., da Silva, F. R., Simões, E., Galegale, N. V., & Akabane, G. K. (2015). Strengthening of Open Innovation Model: using startups and technology parks. *IFAC-PapersOnLine*, vol. 48, no 3, pp. 14-20.
Freytag, R. (2019). On a growth track with startups: how established companies can pursue innovation. *Strategy & Leadership*.
Freytag, R. (2019). Strategic negotiations: three essentials for successful partnerships with startups. *Strategy & Leadership*.
Gassmann, O., & Enkel, E. (2004). Towards a theory of open innovation: three core process archetypes. *In: Proceedings of the R&D Management Conference (RADMA). Sessimbra*.
Giannopoulou, E., Yström, A., & Ollila, S. (2011). Turning open innovation into practice: Open innovation research through the lens of managers. *International Journal of Innovation Management*, vol. 15, no 03, pp. 505-524.
Gutmann, T. (2019). Harmonizing corporate venturing modes: an integrative review and research agenda. *Management Review Quarterly*, vol. 69, no 2, pp. 121-157.
Herskovits, R., Grijalbo, M., & Tafur, J. (2013). Understanding the main drivers of value creation in an open innovation program. *International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 9, no 4, p. 631-640.
Hogenhuis, B. N., Van Den Hende, E. A., & Hultink, E. J. (2017). Unlocking the innovation potential in large firms through timely and meaningful interactions with young ventures. *International Journal of Innovation Management*, vol. 21, no 01, p. 1750009.
Kinski, A., & Bode, C. (2019). Startup meets corporate: The multiple facets of the engagement between corporates and startups. In *Supply Management Research* (pp. 109-114. Springer Gabler, Wiesbaden.
Kohler, T., (2016). Corporate accelerators: Building bridges between corporations and startups. *Business Horizons*, vol. 59, no 3, p. 347-357.
KOUBAA, S. (2014). L'adoption des innovations ouvertes Cas de Free Open Source Software dans le contexte marocain. 5ème Rencontre du groupe de recherche thématique « Innovation », Luxembourg 18 septembre 2014.
Li, M., Porter, A. L., & Suominen, A. (2018). Insights into relationships between disruptive technology/innovation and emerging technology: A bibliometric perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 129, pp. 285-296.
Markides, C., (2006). Disruptive innovation: In need of better theory. *Journal of product innovation management*, vol. 23, no 1, p. 19-25.
Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2013). Qualitative data analysis: An expanded sourcebook (3rd Edition.) Sage Publications, Inc.
Peter, L. M., Back, A., & Werro, T. (2020). Conceptual framework for collaborative open innovation with a startup ecosystem. *International Journal of Innovation in the Digital Economy (IJIDE)*, vol. 11, no 1, p. 21-43.
Prashantham, S., & Kumar, K. (2019). Engaging with startups: MNC perspectives. *IIMB Management Review*, vol. 31, no 4, p. 407-417.

Prats, J., Amigó, P., Ametller, X., & Batlle, A. (2017). Corporate venturing: Achieving profitable growth through startups. *Barcelona: mVenturesBcn*.
Richter, N., Jackson, P., & Schildhauer, T. (Eds.). (2018). *Entrepreneurial Innovation and Leadership: Preparing for a Digital Future*. Springer. Cham, Switzerland: Palrgrave Pivot.
Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Currency.
Steiber, A. (2020). Corporate-startup Collaboration: Its Diffusion to and within the Firm. *Triple Helix*, vol. 1, no aop, p. 1-27.
Steiber, A., & Alänge, S. (2020). Corporate-startup collaboration: effects on large firms' business transformation. *European Journal of Innovation Management*.
Weiblen, T., & Chesbrough, H. W. (2015). Engaging with startups to enhance corporate innovation. *California management review*, vol. 57, no 2, p. 66-90.
West, J., Salter, A., Vanhaverbeke, W., & Chesbrough, H. (2014). Open Innovation: The Next Decade. *Research Policy*, vol. 43, no 5.

Partenariat banque islamique et entreprises : une opportunité d'appui et de développement des PME après la crise sanitaire

Par :

HASSOUT Hasnaa, Doctorante à l'E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi
E-mail : hasnaa.hassout@etu.uae.ac.ma

Pr AAJLY Abdellah, E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi
E-mail : aaajly@uae.ac.ma

Pr TAHROUCH Mohamed, E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi
E-mail : mohamedtahrouch@yahoo.fr

Résumé : Notre papier traite la problématique de financement des petites et moyennes entreprises au Maroc après la crise sanitaire, en se basant sur la troisième enquête réalisée en 2020 par le HCP, tout en analysant les chiffres partagés. Nous avons trouvé que le financement représente la contrainte majeure qui jaillit face à l'évolution et à la continuité des petites et moyennes entreprises. Cependant il est difficile pour ces dernières de financer leurs besoins de financement à travers un financement extérieur classique ; mais grâce à ses formules équitables se basant sur la charia et le partage des pertes et profits, les banques islamiques se voient comme de véritables partenaires pour les petites et moyennes entreprises par le concours de leurs produits offerts. Or, plusieurs risques peuvent découler de ce genre de partenariat, c'est pourquoi la caisse centrale de garantie y a pensé à la solution en mettant en œuvre deux produits de garantie : Damane Moubachir et Damane Dayn.

Mots-clés : Banque islamique, petites et moyennes entreprises, partenariat, financement, crise sanitaire.

Introduction

Les petites et moyennes entreprises constituent une importante part au sein du tissu économique marocain, vu qu'elles participent dans la création d'emploi et de la production. Or, l'insuffisance des sources de financement reste l'obstacle majeur pour ces entreprises car les institutions financières classiques considèrent le secteur des petites et moyennes entreprises risqué ; ajoutons aussi que ces institutions demandent la présentation de garanties tellement contraignantes qu'elles freinent la réalisation des nouveaux projets.

À ces raisons viennent s'ajouter les répercussions de la crise sanitaire sur ce secteur. Comme déjà cité, le marché de travail marocain connaissait avant la crise Covid-19 des contraintes structurelles à la création d'emploi et au développement des petites et moyennes entreprises qui viennent s'exacerber après le choc de la Covid-19.

Ce présent papier vient étudier en quelle mesure la finance islamique peut constituer une source de financement adaptée aux spécificités des petites et moyennes entreprises à travers ses contrats qui se basent sur la charia.

Cependant, notre travail sera structuré suivant trois sections, la première section concernera l'évolution de l'activité des entreprises, notamment des petites et moyennes entreprises après la crise pandémique. Ensuite, la deuxième section sera consacrée au financement des petites et moyennes entreprises, on abordera le sujet des besoins de financement et des mesures facilitant le financement de ces dernières par les banques islamiques comme sous-sections. La dernière section est autour du partenariat de projets entre entreprise et

banques islamiques, qu'on traitera sous forme de deux sous-sections, le premier volet concernera les produits et formules de financement offert par les banques islamiques aux entrepreneurs, et le deuxième volet est autour de la manière par laquelle la banque islamique se prémunira des risques encourus par ses partenariats.

1. L'évolution de l'activité des entreprises marocaines post-covid

La pandémie a eu un impact sur tous les secteurs d'activités, notamment sur l'activité des entreprises d'après une enquête réalisée par le HCP sur 3600 entreprises marocaines. 83.7% ont déclaré avoir maintenu leurs activités, 8.1% ont été toujours en arrêt temporaire à la fin 2020, malheureusement 2.2% ont opté pour l'arrêt définitif.

Parlant de catégories, 87.5% des entreprises en activité jusqu'à fin 2020 sont des grandes entreprises, les petites et moyennes entreprises avaient la plus grande proportion qui est de 89.6% alors que les très petites entreprises étaient de 81%.

Or, pour les entreprises qui ont déclaré l'arrêt définitif de leurs activités, la grande part va aux très petites entreprises avec un taux de 2.6%, en second lieu nous avons les petites et moyennes entreprises avec 1.3% et finalement la plus petite proportion est de 0.8% pour les grandes entreprises, ajoutons que 11.7% des grandes entreprises étaient en arrêt temporaire.

Et par rapport au 2ème semestre 2019, 83% des entreprises ont déclaré avoir subi une baisse de leurs activités, dont 54% d'entre elles ont rapporté une diminution de 50% au cours du 2ème semestre 2020 (59% pour les très petites entreprises et 34% chez les grandes entreprises).

Aussi et par rapport au 2ème semestre 2019, 12% ont déclaré une stabilité de leur niveau d'activité, alors que seulement 5% ont connu une augmentation. D'après le HCP, la catégorie la plus touchée par la pandémie est les très petites et moyennes entreprises, qui 84% d'entre elles ont déclaré la baisse de leur niveau d'activité par contre seulement 5% d'entre elles ont connu une augmentation.

Autrement dit, près de six entreprises sur dix ont connu un arrêt temporaire ou définitif, et une activité réduite pour le un cinquième.

La pandémie a eu aussi un impact sur l'emploi privé, malheureusement selon l'enquête menée, 37.5% des entreprises ont fait recours à la diminution de leurs employés, alors que seulement 2% des entreprises ont augmenté leurs effectifs en 2ème semestre 2020 par rapport à la même période en 2019.

Contrairement au niveau d'activité, les grandes entreprises étaient celles avec la plus grande proportion des entreprises ayant réduit leurs effectifs (41.9%), contre 39.3% chez les très petites entreprises et enfin les petites et moyennes entreprises avec un taux de 33.4%.

Cependant, nous remarquons que la pandémie du Covid 19 a eu un impact tellement marqué sur la situation financière des entreprises, vu que certains secteurs ont connu une chute brusque de leur chiffre d'affaires, d'autres secteurs ont dû réduire leurs charges tout en licenciant un certain nombre de leurs employés, pour certaines entreprises l'arrêt temporaire ou définitif était leur seule solution.

Même au niveau macroéconomique, le ministère de l'Économie, des Finances et de la réforme de l'administration a prévu contre un taux de +2.5% en 2019 un taux de croissance du PIB réel de 3.7% en 2020 et de 3.9% en 2021.

Malheureusement compte tenu de tous les effets de la crise sanitaire, confinement, mesure de soutiens aux entreprises et aux ménages, le PIB réel a diminué de 5.9% en 2020.

Donc comment peut-on rafraîchir la situation financière du pays ?

Comme mentionné auparavant, les petites et moyennes entreprises prennent la plus grande part du tissu économique marocain, la section suivante traitera du sujet de financement de ces entités partant du besoin de financement aux mesures facilitant le financement par les banques islamiques.

2. Financement des petites et moyennes entreprises et banques islamiques

La crise pandémique s'est transformée au Maroc à l'instar d'autres pays en crise économique et financière, touchant tous les secteurs notamment celui des investissements, à ce point que les entreprises cherchent à combler leur besoin de financement.

2.1. Besoin de financement des petites et moyennes entreprises

Toute entreprise a besoin de fonds afin d'assurer sa continuité tout au long de son cycle de vie. Pour cela elle peut se servir de deux types de financement, le financement interne qui se base sur les capitaux propres et externes qui se base sur les capitaux empruntés.
Si nous avons à définir le financement des entreprises, nous pouvons dire que c'est le fait d'être capable à résister à leurs besoins d'investissement et d'exploitation.

- Les besoins de financement liés à l'investissement : en général l'investissement est un coût avec les composantes prix d'achat des biens constituant l'investissement, les frais d'accessoires d'achat et les frais d'installation et de montage, où il est considéré comme la transformation des ressources financières en biens corporels et incorporels afin de réaliser son activité et générer des gains ultérieurs.
- Les besoins de financement liés à l'exploitation : l'entreprise a besoin de capitaux afin de financer son cycle d'exploitation qui réside l'achat de matières premières, leur stockage, leur transformation et le stockage des produits finis. Or, plus le cycle est long, plus les besoins de financement sont importants. Ajoutons que le montant des capitaux investis en permanence dans ce cycle est le besoin en fonds de roulement (BFR).

Revenons aux petites et moyennes entreprises, par nécessité et afin de subvenir à leurs besoins, les dirigeants se basent essentiellement sur l'autofinancement. Malheureusement, les petites et moyennes entreprises détiennent une capacité trop limitée à s'autofinancer (générer de la liquidité à partir de ses excédents), donc il est impossible pour elle d'honorer des engagements. De ce point, faire recours au financement externe se voit une solution favorable.
Les prêts bancaires restent la forme la plus courante de financement extérieur pour les petites et moyennes entreprises, mais cet outil ne répond pas à leurs divers besoins de financement à travers les différents stades de leur cycle de vie.
Autrement dit, se financer par instrument classique n'est pas approprié aux nouvelles entreprises se situant en haut de la fourchette risque-rendement, et par instrument classique nous voulons dire prêts bancaires, lignes de crédits, découvert bancaires.
Ce type de financement se prête pour des profits d'entreprises avec un risque faible à moyen, soit des entreprises marquées par une croissance modeste, une trésorerie stable, l'accès à des suretés ou garanties.

2.2. Les mesures susceptibles de faciliter le financement des petites et moyennes entreprises par les banques islamiques

Il est difficile pour les PME de trouver des sources de financement adéquates à cause de leur caractère familial, et aussi à cause de certains autres points qui freinent à leur financement, citons :

- L'exigence de garantie contraignante par les banques classiques suite à la fragilité des PME et à l'insuffisance des fonds propres ;
- L'absence d'un marché financier solide ;
- L'incapacité à pénétrer les marchés internationaux par des produits qui répondent aux attentes des clients étrangers, vu que les PME au sein des pays en voie de développement sont confrontées à la faible mobilité du facteur humain et le manque de profils et de compétences qui préfèrent se diriger vers les grandes firmes, l'information imparfaite sur le marché de nouvelles technologies due à son coût de traitement élevé.

Donc, l'insuffisance des fonds propres est un complexe majeur qui doit être résolu par les entrepreneurs. Or, faire recours à des crédits classiques reste une bouée de secours pour les petites et moyennes entreprises mais s'accompagne généralement de plusieurs inconvénients comme le taux d'intérêt exaltant et les garanties exigées contrairement aux grandes entreprises.
Cependant, la finance islamique pourrait apporter une solution à l'entrave caractérisant les petites et moyennes entreprises au Maroc en ouvrant de réelles opportunités de financement ; car contrairement aux banques conventionnelles qui ne sont que de simples intermédiaires financiers, les banques islamiques sont des organismes à but lucratif et non pas des institutions de charité, car elles partagent les mêmes objectifs que les banques conventionnelles en nature de survie et de pérennité mais proposent un certain nombre de produits équitables et éthiques, se basant sur la charia et sur le principe du partage des pertes et profits et qui se divisent en produits d'investissement et d'autres commerciaux, font d'elles de véritables partenaires, tout

en offrant leurs expertises aux jeunes porteurs de projets. Aussi, la diversité des produits offerts encouragera les petites et moyennes entreprises à mener cette aventure, ce qui injectera un nouveau sang dans le système financier marocain.
Or, la contrainte qui peut être rencontrée par les petites et moyennes entreprises lors du financement de leurs projets et la contrainte du fonds de roulement.
Cependant, il est recommandé que les besoins en fonds de roulement soient financés par le fonds de roulement. Or cette formule est difficile d'être appliquée dans les pays en voie de développement aussi au sein des pays musulmans. Dans ces derniers, les entreprises souffrent de contraintes d'un environnement qui ne se prête pas à la recherche idéale de gestion.
N'oublions pas qu'au Maroc, les petites et moyennes entreprises utilisent des matériaux largement amortis ce qui donne une valeur nette nulle, donc les capitaux permanents réduits ne se trouvent pas vis-à-vis d'un montant d'immobilisations élevées.
Et si nous partons du mode de calcul de FR net des petites et moyennes entreprises,
FRN= capitaux permanents – immobilisation nette
Donc d'après cette équation, nous pouvons constater que lorsque le montant des immobilisations nettes est plus faible, le FR net est plus élevé.
En ce cas, les banques islamiques peuvent intercéder afin de financer le FR, les BFR, ou les deux à la fois.
Le contrat « mourabaha » représente une excellente manière de financer l'achat de matières premières et des semi-produits, vu que la réduction des BFR constitue un objectif primordial qui demande à exiger le respect d'une gestion stricte et exacte des approvisionnements, afin de limiter le montant des stocks de matières, en ordre du stock-outil. Aussi, des PME sécurisées ne trouveront aucune raison de surstocker. Cependant, la mise en place d'une gestion rationnelle des approvisionnements sera faite d'une manière transparente.
En d'autres termes, les produits de financement proposés par les banques islamiques révèlent leur adaptation à la situation financière de certaines petites et moyennes entreprises en maitrisant les BFR.
Comme le contrat « moucharaka » qui se base sur le financement associatif.
La « moudaraba » peut-être comme la « moucharaka » mais se traduit par un effet de levier souverain à celui obtenu par cette dernière, vu qu'il n'est pas nécessaire à la mise de fonds par le prometteur.
Au sein des PME, il est souhaitable d'acheter les équipements sans que l'opération ne se traduise par une diminution du fonds de roulement. Cependant elles peuvent faire recours au contrat «ijara » qui permet d'obtenir un financement total du bien avec la possibilité de son acquisition à la fin de la période de la location.
Cette opération ne pèsera pas sur le FR, puisque sur le plan comptable et selon la loi fiscale, les mensualités du crédit-bail figurent en engagement hors bilan.
Nous traiterons d'une façon plus approfondie l'idée partenariat entre banques islamiques et entreprises dans la section à venir.

3. Partenariat de projet entre entreprises et banques islamiques

En 2020, le marché mondial de la finance islamique représente une part de plus de 2500 milliards de dollars, cependant nous pouvons tirer avantage de ce marché afin de renforcer les expériences de microcrédits pour des projets de microentreprises ou projets agricoles.
Cette section sera consacrée aux produits et formules de financement des projets par les banques islamiques, ainsi que les risques qui peuvent en découler de ce type de partenariats.

3.1. Les produits et formules de financement des projets

Il existe différentes formules de financements participatifs qui peuvent être adaptées aux petites et moyennes entreprises marocaines.
La première formule est basée sur le partenariat, elle permet aux entreprises de financer leurs projets à long terme à travers la banque. Cette première formule comporte plusieurs contrats par lesquels la petite et moyenne entreprise d'une part, et la banque d'autre part sont partenaires ou associés et partagent toutes les deux les profits et les pertes selon un quota prédéfini en avance par les deux partenaires.

- Le 1er contrat est la Moudaraba, les deux partis en ce dernier sont la banque en étant « Rab Al Mal », elle apporte le capital nécessaire à un porteur de projet « le Moudarib » afin de le réaliser. En ce contrat, les pertes sont supportées par « Rab Al Mal », et les bénéfices sont partagés selon un pourcentage prédéfini.

Le contrat Moudaraba est très risqué, il demande des partenaires ayant des compétences et des qualifications spéciales, disposant d'idées de projets mais n'a pas de capital pour financer ce projet. Il existe une autre forme de la Moudaraba où le client dispose de capital et la banque investit ce capital dans des projets et partage les profits avec les déposants.

- Le 2ème contrat est la Moucharaka, les deux parties banque islamique et entreprise sont des partenaires, les deux participent à l'apport de capitaux afin de créer un projet, et comme ils participent dans le capital ils participent aussi à la gestion de l'activité financée.
  En ce contrat les profits et les pertes sont partagés entre les deux parties selon un mutuel consentement, les profits sont répartis au prorata, et les pertes se partagent selon la proportion de l'apport de chaque actionnaire en capital.
- Le 3ème contrat est l'Istisna ou Bai Al Istisna, il permet au constructeur de recevoir les versements progressivement par rapport à l'avancement des travaux et au fur et à mesure sur la fabrication d'un produit.

La deuxième formule de financement est basée sur la dette, on y trouve le contrat Mourabaha, Salam et Ijara :

- Le 1er contrat est la Mourabaha, il est une transaction entre la banque et l'entrepreneur, ce dernier désigne un bien qui fera l'objet de l'opération, la banque l'achète et le revend à l'entrepreneur moyennant une majoration prédéfinie entre les deux parties. Après accord, l'entrepreneur achète le bien et procède au paiement selon des échéances préétablies.
  Ce type de contrat et le plus utilisé par les particuliers puis par les petites et moyennes entreprises ; ces dernières peuvent y faire recours afin d'acquérir des locaux ou des moyens de transport.
- Le 2ème contrat est le Salam qu'on peut dire que c'est l'inverse du contrat mourabaha. Le Salam est un contrat de vente à terme à paiement anticipé. Il permet à l'entreprise de disposer de la liquidité. Nous pouvons faire recours à ce type de contrat dans le secteur artisanal.
- Le 3me contrat est l'Ijara, c'est un contrat assimilé au crédit-bail par lequel la banque loue un bien meuble ou un immeuble déterminé et qui est sous sa propriété à l'entreprise pour un usage autorisé par la loi. Autrement dit, au lieu que la banque accorde un crédit classique à l'entreprise pour acheter le bien désiré, elle l'achète elle-même et le lui loue pour une durée déterminée, et peut même le lui revendre suite à un paiement échelonné. L'objet de la formule de ce contrat est l'utilité et l'usage du bien et non pas le bien lui-même.

Si nous voulons redimensionner ces contrats en d'autres formules, nous pouvons dire qu'il existe deux types de produits qui peuvent subvenir au financement des projets des petites et moyennes entreprises, les produits participatifs se basant sur la notion des 3P qui est le partage des profits et pertes et qui est la souche et la singularité du système financier islamique : Moudaraba et Moucharaka. Et les produits commerciaux qui s'apparentent à ceux des banques conventionnelles : Mourabaha, Salam, Ijara et Istisna.

3.2. Partenariat entreprise et banque islamique : quels risques ?

Cette crise sanitaire qui a eu un impact sur tous les secteurs s'est aussi répercutée sur les petites et moyennes entreprises suite à la rupture du cycle d'exploitation des entreprises et qui influencent les lignes de fonctionnement citant, les restructurations des lignes de crédit, rééchelonnement des dates d'échéances, la flambée des dépassements sur autorisation … cependant les produits offerts par les banques islamiques sont les boucliers ou les bouées de secours pour sauver les investisseurs et le marché d'emploi au Maroc.
L'avantage qu'offrent les banques islamiques aux petites et moyennes entreprises c'est le partage des risques selon certains produits.
Mais qui protégera les banques islamiques des risques liés au financement des petites et moyennes entreprises ?
À ce stade, la caisse centrale de garantie a ouvert des garanties au financement participatif en lançant les activités de sa fenêtre Sanad Tamwil. Cette fenêtre a pour rôle d'accompagner le marché des financements participatifs selon deux types de garanties :

- Damane Moubachir est un instrument destiné aux petites et moyennes entreprises dont leur chiffre d'affaires réalisé est moins de 10 millions de dirhams. Il aide à garantir le financement de projets qui ne dépassent pas 1 million de dirhams avec une quotité de garantie allant de 70% à 80%.

- Damane Dayn est aussi un instrument destiné à garantir le financement aux petites et moyennes entreprises, mais qui leur chiffre d'affaires est plus de 10 millions de dirhams ou qui leur montant de financement dépasse le 1 million dirhams avec une quotité de garantie entre 60% et 70%.

Et afin qu'il y soit un écosystème complet, il est souhaitable que les régulateurs lancent l'assurance Takaful, qui grâce à ce maillon manquant donnera une synergie entre marchés de capitaux, banque et assurance ; aussi la politique de distribution des crédits sera plus commode, et les 10 milliards de dirhams de financement qui sont en péril à ce jour seraient assurés.

Conclusion

Personne ne peut nier que les résultats financiers enregistrés par les banques islamiques durant la période de la crise sanitaire étaient satisfaisants, mais d'après une analyse des chiffres clés donnés par le HCP suite à une étude réalisée en 2020 sur 3600 entreprises marocaines, le secteur d'investissement notamment les entreprises a été touché par ce choc.

Comme déjà cité lors de la première section de notre papier, un grand pourcentage de petites et moyennes entreprises ont arrêté définitivement ou temporairement leur travail.

À ce stade, les produits financiers islamiques sont considérés comme une bouée de secours pour les PME. Grâce à ses formules, la relation entre banque islamique et petites et moyennes entreprises est plus équitable, car la banque est considérée comme un partenaire de projet qui apporte son expertise et encourage les jeunes porteurs de projets et non pas un simple intermédiaire financier.

De ce fait, le marché de financement participatif doit diversifier ses offres vu que ses produits attirent de plus en plus particuliers et porteurs de projets même si son cadre réglementaire reste faible ; aussi le gouvernement marocain doit attribuer une intention sui generis aux petites et moyennes entreprises, partant de l'accès au financement jusqu'à la réduction de la pression fiscale pour encourager la compétitivité de ces dernières sur le marché national et international.

Et afin de se protéger contre les risques liés au financement des PME en l'absence d'une assurance participative, les banques islamiques peuvent faire recours aux outils de soutien de l'État comme les produits de garantie, des produits de co-financement ou de refinancement avec des taux préférentiels, à condition que tout doive être conforme aux préceptes de la charia.

Bibliographie

Adraoui et El Yamani (2021), « finance islamique : financement des PME en Afrique », Revue Économie & capital, n°19, p.134-153.

AIT MALHOU, F. et MAIMOUN, A. (2020). « L'expérience marocaine en finance participative : Bilan et défis à relever ». Recherches et Applications en Finance Islamique, Vol.4, n° 2, p.197-215

AKACEM, M., & GILLIAM, L.,(2002). « Principles of Islamic banking: debt vs. equity financing". Middle East Policy, Vol. 9, n° 1, p.124-138.

ARISS, RT., (2010). "Competitive conditions in Islamic and conventional banking: A global perspective". Review of Financial Economics, Vol.19, n° 3, p.101–108.

BENSGHIR.A & ADDOU.K I (2021) «Les implications de la crise du Covid-19 sur le secteur bancaire participatif : Cas du Maroc.», Revue Française d'Economie et de Gestion, Vol.2, N°1, p. 93-115

BEN LAMRABET.F, (2021), "PME marocaine et aversion aux risques liés à la pandémie du Coronavirus : Vers l'adoption par les pouvoirs publics d'un système péréquateur innovant? », Journal of Integrated Studies In Economics, Law, Technical Sciences & Communication Vol.1, No.1.

BENAZZOU.L, « Finance islamique au Maroc : fondements, enjeux et perspectives », P.5

ElFaik et Hniche (2021), « FINANCE PARTICIPATIVE : UNE ALTERNATIVE DE FINANCEMENT POUR LES PME AU MAROC », Moroccan Journal of Research in Management and Marketing, V.13, N ° 1, p.214-243

El Hachloufi.M, « Les Apports de l'Intelligence artificielle aux Approches probabilistes pour l'Optimisation de Portefeuille d'Actifs financiers », thèse de doctorat, université Mohamed V-Agdal, N° d'ordre 2656.

El ouazzani H. et K. Rouggani (2018), « Attitude des PME envers les produits des banques islamiques : une esquisse de modélisation », Recherches et Applications en Finance Islamique, Vol.2, N° 1, p.83-102

HABIB, A., (2011), "Maqasid al-Shari'ah and Islamic financial products: A framework for assessment", ISRA international Journal of Islamic Finance, 3(1), pp 149-160.

HABIB, A. (2014). “Islamic Banking and Shari'ah Compliance: A Product Development Perspective”. Journal of Islamic Finance, 3(2), pp 15–29.
Hajarabi et Achibane, (2021), « Les difficultés d'accès au financement des PME marocaines, causes et alternative participative », IJAFAME, Vol.2, Issue 6-1, p.569-583
HANIF, Muhammad., & IQBAL, Abdullah Muhammad., (2010), “Islamic financing and business framework: A survey”. European Journal of Social Sciences, Vol.15, n°4, p.475-489.
HASSOUT, H. et AAJLY, A., (2020), « Les déterminants de l'évaluation et de la gestion des risques dans les banques islamiques ». International Journal of Business and Technology Studies and Research, Vol.2, n°2, p. 13 pages
Haut-commissariat au Plan, (2021), « Effets du Covid-19 sur l'activité des entreprises », 3ème enquête
Mesbout et Laiachi, (2018), “Approches d'évaluation du risque de crédit bancaire, essai d'organisation de la littérature », REMFO, Vol.3, n°1, p.10.
Nakamura J. L., (1999), « la relation banque –PME », Revue d'économie financière, Vol.54, N°4, p. 39-58.
RAJESH, A. Et TARiK, Y., (2000), “Islamic Banks And Investment Financing”. journal of money, credit and banking, Vol.32, n°1, p.93-120
Revue internationale P.M.E., (1992), vol. 5, n° ¾.
Salahddine et Hachimi (2016), « Impact des banques participatives sur le financement des PME : Cas du Maroc », JBE, vol.4, n°3, p.305-318.
Siddiqi M. N., (1998), « Islamic Banking: Principles, Precepts and Prospects », Journal of King Abdulaziz University: Islamic Economics, Vol.10, p. 43-60.
Taudlikhul et Fauziyah, (2021), « PREDICTIONS AND TRENDS PROFITABILITY FOR ISLAMIC COMMERCIAL BANKS IN INDONESIA DURING THE COVID-19 PANDEMIC”, IJEBAR, Vol. 5, n°1, p.188-196
ZIKY & MEZZOURH (2020), «Le financement du secteur de l'artisanat via le contrat financier Salam : cas de la ville de Marrakech », Revue AME, Vol.2, N° 4, p. 608-629.

L'impact de l'économie circulaire et de la responsabilité sociétale des entreprises sur la compétitivité. Cas des entreprises labellisées au Maroc

Par :

Pr BENRAÏSS Bouchra, F.S.J.E.S.F., Université Sidi Mohamed Ben Abdellah
E-mail : bouchra.benraiss@usmba.ac.ma

BELYAGOU Yassine, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah
E-mail : yassine.belyagou@usmba.ac.ma

MELLOUKI Anass, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah
E-mail : anass.mellouki@usmba.ac.ma

Résumé : L'économie circulaire et la responsabilité sociétale des entreprises attirent de plus en plus l'attention des organisations, des gouvernements, des citoyens et des universités, qui y voient le seul moyen de transformer l'économie actuelle en un système résilient. Notre papier vise à mesurer l'impact de l'économie circulaire et de la responsabilité sociétale sur la compétitivité des entreprises. Les données ont été collectées à l'aide d'un questionnaire adapté aux entreprises labellisées au Maroc, et analysées à l'aide de SPSS et d'une modélisation par les équations structurelles en employant le logiciel SmartPLS (PLS-SEM).
Mots-clés : Responsabilité sociétale des Entreprises (RSE) ; économie Linéaire (EL) ; économie circulaire (EC) ; développement durable (DD) ; économie verte (EV).

Introduction

Dans un contexte international marqué par de multiples crises financières, économiques, énergétiques et climatiques, le Maroc a pris conscience de la nécessité d'une stratégie orientée vers un nouveau modèle de développement. Aujourd'hui, plus que jamais, il doit mieux exploiter le potentiel de ses écosystèmes, dont la protection de l'environnement et la gestion efficace des ressources patrimoniales sont les principaux défis de développement auxquels le Maroc est confronté. Depuis l'année 1999, le Maroc a poursuivi ses efforts indéniables pour constituer de chartes et de lois axées principalement sur le développement durable, notamment en ce qui concerne la Charte nationale de l'Environnement et du Développement durable de la « Loi-cadre n°99-12 », qui est l'une des démarches stratégiques prises par le Royaume lors de la constitution de 2011. Cela suppose la mise en place des moyens nécessaires à la protection de l'environnement, à la gestion des déchets et à la création des emplois durables, qui sont les principaux objectifs que le Maroc a consacrés pour les atteindre d'ici 2030. Dès lors, en matière de gestion des déchets, il est judicieux de promouvoir des politiques de recyclage qui permettent aux organisations de réutiliser les déchets et de les traiter comme des matières premières, cet engagement pour l'environnement permet aux acteurs de s'engager dans une démarche circulaire et d'introduire de nouveaux processus, en particulier la chaine de valeur des entreprises. En effet, le Maroc met en œuvre une politique de transition énergétique visant à adopter de nouvelles méthodes de production d'énergie renouvelable, représentant 42% de la capacité totale en 2020 et 52% d'ici 2030 (CESE,2020, p.13). Ce papier se concentrera sur les spécificités de l'économie circulaire et de la responsabilité sociétale, ensuite, une attention particulière sera portée à la place que ces deux paradigmes peuvent occuper dans la compétitivité des entreprises. Dans le cadre du présent travail, la question de recherche qui nous interpelle est la suivante : *Dans quelle mesure l'économie circulaire et la RSE peuvent-elles améliorer la compétitivité des entreprises, notamment celles labellisées au Maroc ?* Dans ce qui suit, nous présentons d'abord notre revue de la littérature et concluons par un modèle conceptuel, puis nous expliquons la méthodologie utilisée, analysons et discuterons les résultats obtenus.

1. Revue de littérature

Pour répondre à notre question, nous examinons d'abord les principaux enjeux socioéconomiques au Maroc. Nous présentons également la transition d'une économie linéaire à une économie circulaire et allons aborder ensuite la place de l'économie circulaire et de la responsabilité sociale des entreprises au Maroc. Et sur la base de ces propos, nous étudierons l'impact de ces deux paradigmes sur la compétitivité des entreprises labellisées au Maroc.

1.1. Principaux enjeux socioéconomiques au Maroc

Le Maroc connaît actuellement une série de changements socioculturels et de transformations économiques, qui participent à ajuster sa dynamique sociale, de plus, sur le plan territorial, la proximité géographique, écologique et climatique crée de graves déséquilibres socioéconomiques qui s'alourdissent avec le temps. Face à ces turbulences, le pays adopte des politiques courageuses pour mettre en œuvre les réformes nécessaires tout en mettant en place un cadre institutionnel légitime. L'enjeu actuel est la consommation excessive des ressources, cependant, depuis la révolution industrielle, la consommation a augmenté de façon rapide, entrainant ainsi l'épuisement de ses ressources. L'un des défis auxquels les organisations seront confrontées à l'avenir est d'innover pour impacter le social et l'environnement, en effet, pour répondre aux pressions externes et obtenir de vrais résultats, les pratiques de gestion doivent désormais être repensées pour pallier les dysfonctionnements passés. Cette période d'incertitude a prouvé que l'implication active de toutes les parties prenantes est un mécanisme de changement organisationnel qui doit être considéré comme une solution permanente, en effet, la crise actuelle a poussé les organisations à envisager des ajustements profonds pour permettre de protéger les écosystèmes. Le Maroc, comme d'autres pays, est également touché par la maladie, les autorités nationales sont restées vigilantes et ont immédiatement pris une série de mesures préventives pour se préparer rapidement à toute situation imprévisible, tout en mettant en place des politiques qui permettent de préserver l'environnement et d'éradiquer les effets néfastes de la nature.

1.2. De l'économie linéaire à l'économie circulaire

Depuis la révolution industrielle, le modèle économique classique, voire linéaire, basé sur l'extraction, la production, la consommation et le rejet des déchets, est aujourd'hui remis en cause et ne sera pas bénéfique pour l'environnement, cela explique pourquoi un autre modèle peut être envisagé pour gérer une telle situation, encourageant l'élaboration d'un nouveau modèle, en fait, l'avènement du paradigme circulaire nous incite à repenser notre façon d'agir et la manière dont nous créons des processus. Nous parlons particulièrement d'économie circulaire. Ce dernier connaît un engouement réel et apparaît comme un instrument qui commence par l'extraction des ressources et se termine par la réutilisation rationnelle des déchets, il suscite un intérêt grandissant auprès de la communauté des affaires, des gouvernements, des citoyens et du monde universitaire. L'économie circulaire invite tous les acteurs à changer leur comportement organisationnel, à valoriser la gestion des déchets, tout en réduisant les impacts environnementaux, elle comprend généralement trois grands domaines d'action : l'offre des acteurs économiques, la demande et le comportement du consommateur et la question de la gestion des déchets. Ces domaines d'action sont ensuite divisés en sept piliers.

- L'offre des acteurs économiques

L'offre des acteurs économiques mobilise quatre vecteurs, à savoir : l'approvisionnement durable, l'écoconception, l'écologie industrielle et territoriale, et enfin l'économie de la fonctionnalité.

- *L'approvisionnement durable :* implique des modèles valorisant les ressources de manière juste et équilibrée tout en limitant l'impact environnemental.
- *L'écoconception :* est une démarche d'envergure qui s'inscrit dans la logique de réduction de l'impact environnemental d'un produit, notamment dans sa phase de conception, qui réduit le volume de déchets, mais constitue surtout la pierre angulaire de la compétitivité (Adoue et al., 2014) ;
- *L'écologie industrielle :* est un mode d'organisation qui répond parfaitement à l'enjeu de la transition écologique par des méthodes innovantes, et se caractérise par une gestion optimale des ressources. Les préoccupations environnementales sont désormais un des axes de l'économie industrielle, force est de constater que les travaux antérieurs portent essentiellement sur les vrais problèmes de la pollution et son

impact sur les choix des industriels (Diemer & Morales, 2016) ;

- *L'économie de la fonctionnalité :* destinée à remplacer la vente d'un bien ou d'un service par la vente de nouvelles solutions, créant de nouveaux liens entre l'offre et la demande et s'adaptant véritablement aux attentes des personnes (Bourg & Buclet, 2005).

- Demande et comportement du consommateur

Connaitre les besoins du consommateur est essentiel pour déterminer les offres qui répondent à ses attentes, ainsi, pour accompagner son acte d'achat, il est d'abord nécessaire de comprendre son comportement et le contexte dans lequel il a évolué. Quand on parle de comportement, il s'agit essentiellement des actions du consommateur qui achète un produit, une orientation qui permet de repenser son mode de consommation, et s'inscrit dans une posture d'allongement de la durée d'usage des produits, notamment par : le réemploi, la réutilisation et la réparation.

- *Réemploi :* est le processus de reconditionnement d'un produit en vue de sa revente par d'autres clients ou de sa réutilisation directe, qui consiste pour les acteurs à commercialiser un produit qui a déjà été utilisé ;
- *Réutilisation :* est toute activité qui réutilise des matériaux ou des produits devenus des déchets, c'est un excellent choix pour résoudre des problèmes écologiques.
- *Réparation des produits :* est conçue pour prolonger la durée de vie et donner une seconde vie aux produits endommagés. Le temps ne consiste pas à perdre l'utilité d'un bien, mais à restaurer les produits et à les faire durer le plus longtemps possible.

- Gestion des déchets

Le recyclage est considéré comme l'un des principaux piliers de l'économie circulaire, une méthode qui permet la gestion et la valorisation des déchets (Aurez & Georgeault, 2019; Berlingen, 2020), par ailleurs, le recyclage est un procédé de traitement des déchets pour réintroduire de nouveaux produits dans le processus de production, de plus, il permet de transformer un déchet en matière première prête à l'emploi. Le grand défi pour les entreprises sera de produire sans détruire, le but ultime étant la régénération, et pas seulement le recyclage ou la valorisation, cela nécessitera une révision complète de leurs méthodes de production, de plus, la valeur économique créée par les différentes approches circulaires provient d'abord de la conservation des matières premières et de l'énergie (Adoue et al., 2014), quant au recyclage des déchets, certaines entreprises soulignent qu'elles doivent répondre à des exigences de qualité, de contrôle et de traçabilité suffisantes pour être réellement compétitives sur le marché. De surcroît, l'économie circulaire permet aux entreprises d'innover, d'améliorer leur compétitivité et de créer de nouveaux types d'avantages compétitifs (de Temmerman & Bréchet, 2014), une dynamique qui permet de créer des modèles spécifiques de développement durable, source de cohérence et de valeur économique, sociale et environnementale. La première hypothèse de la recherche peut ainsi être formulée comme suit :

Hypothèse n°1. L'économie circulaire impacte positivement la compétitivité des entreprises.

1.3. L'économie circulaire et la RSE au Maroc

Le contexte international marqué par des enjeux majeurs tels que le changement climatique, l'éradication de la pauvreté, a contraint le Maroc à moderniser, restructurer et redéfinir sa stratégie nationale, dans cette optique, un nouveau modèle de développement a été élaboré. Aujourd'hui, plus que jamais, le Royaume du Maroc a besoin de mieux exploiter le plein potentiel de son économie verte, et de fait, il dispose d'importants facteurs susceptibles de stimuler son développement, ces facteurs sont principalement liés à sa proximité et à son rayonnement international, et son abondance de capital immatériel et matériel constitue un atout considérable de ressources disponibles, par ailleurs, la jeunesse marocaine est une ressource précieuse, un facteur de croissance souvent appelé dividende démographique, d'ailleurs, saisir cette occasion, c'est créer les conditions nécessaires à sa participation active au processus de développement territorial. Fort de ses atouts, le Royaume du Maroc s'est modernisé et a réalisé d'importants progrès dans divers champs, notamment dans l'économie verte et le développement durable. Durant ces dernières années, le Maroc a été traversé, à maintes reprises, par des crises écologiques et a exprimé sa volonté de s'appuyer sur « la Charte[92]

[92]https://www.environnement.gov.ma/fr/80-categorieaccueil/597-la-charte-nationale-de-l-environnement-et-du-developpement-durable-suite-2 (consulté le 27 décembre 2021).

nationale de l'Environnement et du Développement durable », qui représente un potentiel pour institutionnaliser des engagements volontaires entre tous les acteurs. Mettre en place des programmes nationaux permettra de maintenir la cohésion sociale, de consolider les mécanismes de protection de l'environnement et d'impulser l'économie verte. La nouvelle constitution de 2011 améliore les réformes pour la protection de l'environnement et le développement durable, renforçant ainsi le cadre légal et les outils de suivi, d'évaluation et de prévention, consolidant une gouvernance responsable et proposant des mesures pratiques pour une société prospère et solidaire. Cette situation préoccupante devrait amener le Maroc à redoubler d'efforts pour atteindre les objectifs de développement durable, avec l'adoption de la loi-cadre n° 99-12 de la Charte nationale de l'Environnement et du Développement durable (CESE, 2019, p. 35). L'avenir pour le Maroc est d'intensifier les réformes institutionnelles, marquant ainsi la ferme volonté d'offrir des fonds réels dans des secteurs clés tels que les énergies renouvelables, l'efficacité énergétique, la gestion durable des déchets et la résilience aux impacts du changement climatique, en outre, le Maroc a élaboré un plan national climat 2020-2030, qui vise à concilier les impératifs d'adaptation de tout secteur et à accélérer la transition vers une économie à faibles émissions, à mettre en œuvre une politique climatique nationale au niveau territorial et à contribuer au développement d'un tissu économique compétitif.

1.4.L'impact de l'économie circulaire et de la RSE sur la compétitivité des entreprises labellisées au Maroc

La situation actuelle est en pleine transition, avec l'impact de la mondialisation et des nouvelles exigences des citoyens d'une part, et la crise sanitaire sans précédent du COVID-19 d'autre part. En fait, les entreprises marocaines ont été durement touchées par ces effets destructeurs, par conséquent, la nouvelle dynamique de développement doit être en mesure de systématiser le dialogue avec les parties prenantes afin de lever certaines entraves qui handicapent la compétitivité des entreprises. Plusieurs réformes ont permis de dresser un constat alarmant qui s'avère compenser les retards accumulés dans le développement humain, ces réformes ont pris la forme de plans d'action gouvernementaux, chacun dans un cadre intérimaire prédéterminé et avec des objectifs clairement définis. Au fil des années, certains théoriciens ont tenté de saisir les contours de la responsabilité sociétale des entreprises (Bowen, 1953; Carroll, 1979, 1999; Clarkson, 1995, 1995; Friedman, 1962; Gond & Igalens, 2008; Jones, 1980; McGuire, 1963; Wartick & Cochran, 1985), en fait, ce concept est multidimensionnel et protéiforme. Le comportement des organisations en matière de RSE, quelle que soit leur dimension, diffère dans le degré d'incorporation effective des préoccupations environnementales et sociales dans les activités commerciales (Asselineau & Cromarias, 2011). Le potentiel de la RSE ne doit pas se limiter à la dimension économique, les entreprises doivent repenser leurs préoccupations et prendre en compte les enjeux sociaux et écologiques, dans cet esprit, une démarche responsable incite les organisations à adopter des stratégies plus respectueuses des enjeux environnementaux et sociaux (Saulquin & Schier, 2007). La RSE est devenue un véritable levier stratégique pour les petites et moyennes entreprises, ce constat repose sur l'idée qu'il s'agit d'une stratégie Win-Win servant la compétitivité d'une entreprise (Brodhag et al., 2012) ; (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2004), par ailleurs, la mise en œuvre de stratégies RSE dans les PME peut générer des bénéfices et améliorer les conditions de travail (Raufflet et al., 2014), et elle repose sur les principes de durabilité qui existent entre les acteurs économiques, qui nécessitent une convergence des objectifs entre les différentes parties intéressées (Capron & Quairel, 2016). Quant à Asselineau et Cromarias (2011), ils soulignent la possibilité de considérer la RSE comme une nouvelle source d'avantage concurrentiel durable au-delà de l'avantage commercial (porter & Kramer, 2002), plutôt que d'imposer des contraintes supplémentaires sur les coûts qu'elle engage (Lefebvre & Lefebvre, 2012). Pour les PME, leur comportement vis-à-vis de la RSE est très différent de celui des grandes entreprises (Frimousse, 2013), les PME ont une compétitivité différente des grandes entreprises lorsqu'il s'agit d'inclure des pratiques socialement responsables, cette posture repose davantage sur l'implication personnelle du dirigeant (Courrent & Capron, 2012), elle est un élément essentiel qui comprend des aptitudes fortes et une prise de conscience de l'impact de la responsabilité sociétale sur la gestion de l'entreprise (Santos, 2011), certes, la PME est une structure de proximité, à la fois interne et externe (Torres et al., 2012). Les discours des acteurs économiques sont fortement impactés par la nature des interactions qu'ils tissent avec la proximité géographique (Berger-Douce & Courrent, 2009), et les PME font preuve d'une forte inclusion locale et soulignent l'interaction de la RSE à la vision subjective de leurs

managers (Bonneveux & Saulquin, 2009; Frimousse, 2013). Certains théoriciens ont considéré que la compétitivité est l'un des principaux moteurs pour les entreprises d'intégrer la RSE (Bansal & Roth, 2000), quant à Vilanova, Lozano, et Arenas (2009), ils ont proposé que la responsabilité sociale des entreprises et la compétitivité des entreprises reposent essentiellement sur la mise en œuvre de processus stratégiques. En effet, l'impact significatif de la RSE sur la compétitivité des entreprises est souvent confirmé par des recherches pratiques (Battaglia & Frey, 2014). La deuxième hypothèse de la recherche peut ainsi être formulée comme suit :

Hypothèse n°2. La RSE impacte positivement la compétitivité des entreprises.

Le label RSE aide les entreprises bénéficiaires à systématiser leurs engagements, à mesurer leurs progrès, il leur permet également d'accroître leur compétitivité et leur accès au marché, de restructurer les équipes et de consolider la cohésion et l'efficacité, en tenant compte des attentes de toutes les parties impliquées. L'expérience marocaine montre que le Royaume déploie des efforts louables pour réussir la transition vers l'économie circulaire, cependant, l'appropriation de ce mécanisme de développement durable se heurte à une série de défis qu'il convient de relever de manière innovante, à cet égard, des questions telles que la gestion efficace des déchets plastiques, la mise en place d'un dispositif institutionnel spécifique à l'économie circulaire et la consolidation des fonds financiers peuvent être soulevées, par ailleurs, depuis l'adoption par la CGEM de la Charte de Responsabilité sociétale des Entreprises en 2006, environ 108 entreprises[93] ont obtenu le label RSE, dont un tiers des petites et moyennes entreprises, et 30% d'entreprises cotées en bourse (CGEM, 2020). À travers un engagement ferme, des actions cohérentes et responsables, les entreprises marocaines peuvent élargir le champ des opportunités et ainsi gagner en compétitivité.

2. Méthodologie

Cette recherche s'inscrit dans le cadre d'une méthodologie de type quantitatif visant à fournir une analyse descriptive, comparative et explicative de la relation entre l'économie circulaire, la responsabilité sociétale et la compétitivité des entreprises. Dans une posture épistémologique post-positiviste, nous cherchons à contextualiser les variables latentes prenant en compte le point de vue des dirigeants. Suite à une lecture approfondie portant sur l'économie circulaire et la RSE, le présent travail tentera de répondre à notre question de recherche et de tester les relations possibles entre les variables mobilisées, cette relation s'inscrit dans la cause à effet entre les deux variables indépendantes (*économie circulaire*), la variable indépendante (*responsabilité sociétale des entreprises*) et la variable dépendante (compétitivité). D'une part, nous procéderons à une analyse factorielle exploratoire pour tester la fiabilité et la cohérence interne des échelles de mesure à l'aide du logiciel SPSS, d'autre part, nous passerons à une deuxième analyse confirmatoire qui conduit le chercheur à confirmer ou à infirmer les hypothèses issues de la littérature (Brown, 2015). Cette logique s'inscrit généralement dans un raisonnement hypothético-déductif et sera structurée autour d'une méthodologie quantitative (Martini, 2017).

2.1. Variables indépendantes

L'opérationnalisation des variables constitue une étape essentielle dans la mesure où elle permet de les rendre lisibles dans notre étude, de plus, cette phase nous permettra de comprendre facilement les multiples concepts employés, en s'appuyant sur des travaux antérieurs, favorisant ainsi plusieurs clarifications. D'ailleurs, pour les deux variables indépendantes, nous avons opté pour les travaux de Aurez et Georgeault (2019), de Berlingen (2020) ainsi que les travaux menés par Carroll (1999), Igalens (2009) et Wood (1991).

2.2. Variable dépendante

Pour la variable dépendante, nous avons opté pour les travaux de Courrent et Capron (2012) et de Adoue et al. (2014). La compétitivité repose sur un mécanisme stratégique basé sur l'avantage concurrentiel, du fait que la performance économique et financière est souvent évoquée comme un substitut de la compétitivité et un indicateur de mesure de la compétitivité d'une entreprise, elle représente la performance d'une entreprise et sa croissance tout en se basant sur la qualité, le prix et le coût (Porter, 1990). Sur la base d'une revue de la littérature sur l'économie circulaire, la responsabilité sociétale des entreprises et la compétitivité, nous illustrons notre modèle conceptuel et les principales hypothèses :

[93] https://www.ecoactu.ma/rse-la-cgem-distingue-28-entreprises/ (consulté le 03 janvier 2022)

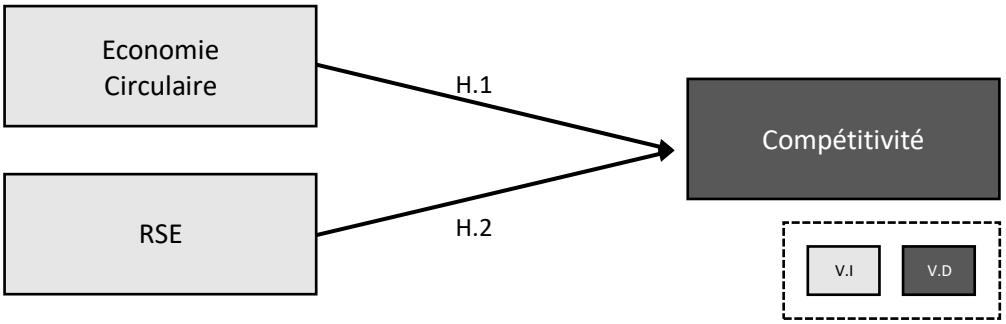


Figure 1 : Modèle conceptuel de notre recherche.

Hypothèse n°1. L'économie circulaire impacte positivement la compétitivité des entreprises.
Hypothèse n°2. La RSE impacte positivement la compétitivité des entreprises.
Pour tester ce modèle, nous menons une étude pratique sur un échantillon de dirigeants d'entreprises labellisées au Maroc, à travers un questionnaire ajusté. Nous détaillerons l'analyse et la discussion des résultats dans les paragraphes suivants.

3. Analyse des résultats

Avant de commencer à évaluer les échelles de mesure et à tester les hypothèses, nous effectuerons d'abord une analyse descriptive de l'échantillon. Notre étude repose sur des données collectées par un questionnaire administré aux dirigeants des entreprises labellisées au Maroc, sachant qu'on a distribué 89 questionnaires, 77 questionnaires ont été retournés remplis, soit un taux de réponse de 87 %. Nous avons utilisé des questions fermées, des questions à choix multiples, pour lesquelles le répondant dispose d'un ensemble de choix prédéterminés.

Tableau 1 : Taux de réponse.

Questionnaires	Réponses
Questionnaires envoyés	89
Questionnaires reçus et exploités	77
Taux de réponse	87 %

Le tableau n° 2 propose une présentation des quatre entreprises labellisées au Maroc.

Entreprises labellisées	Année de création	Secteur d'activité	Date de labellisation RSE
Entreprise A	1933	Captage, production et commercialisation	Décembre 2017
Entreprise B	2007	Spécialisée dans la gestion de déchets	Mail 2019
Entreprise C	2007	Logement, habitat	Octobre 2020
Entreprise D	2010	Relation client, prestation de services	Avril 2015

Tableau 2 : Liste des entreprises labellisées RSE au Maroc.

3.1. Analyse factorielle exploratoire

Nous pouvons donc déduire de notre analyse que l'indice KMO de la variable exogène est composée de trois construits latents, à savoir : la production, la consommation, la gestion des déchets, révélant des valeurs qui respectent le seuil retenu, ces valeurs sont respectivement comme suit : 0,562 ; 0,669 ; 0,638 (Kaiser, 1974; 1976). En ce qui concerne la qualité de représentation des échelles de mesure, ces dernières affichent des communalités supérieures au seuil que nous avons retenu, ce qui démontre une bonne extraction, d'autant plus que toutes les contributions factorielles sont significatives. La fiabilité des échelles des construits de la variable indépendante dispose d'un alpha Cronbach très satisfaisant d'une valeur de 0,607, 0,767, 0,632. Pour la deuxième variable indépendante, celle de la « responsabilité sociétale des entreprises », qui est constituée par deux construits latents, à savoir : le social et l'environnement, affichent des valeurs qui respectent le seuil retenu, l'indice KMO des construits de la variable indépendante est comme suit : 0,629 ; 0,601. La fiabilité des échelles des construits de cette deuxième variable dispose d'un alpha Cronbach très satisfaisant d'une valeur de 0,643, 0,620. Nous remarquons que l'indice KMO de la variable endogène est composé de deux construits, à savoir : la performance économique et la performance sociale, avec des valeurs qui respectent le seuil retenu. En ce qui concerne la qualité de représentation des échelles de mesure, ces dernières affichent de communalités supérieures, ce qui atteste d'une bonne qualité de représentation, d'autant plus que toutes les contributions factorielles sont significatives. Par rapport au test de fiabilité de la variable endogène et après avoir effectué le test d'alpha de Cronbach, nous constatons que ces valeurs sont fiables et valides.

Économie circulaire		
Construits	KMO	Alpha de Cronbach
Production	,562	,607
Consommation	,669	,767
Gestion des déchets	,638	,632

Tableau 3 : Validité et fiabilité des échelles de mesure de la variable indépendante.
Source : résultats fournis par SPSS.

Échelles de mesure	Communalité (*Première extraction*)	Communalité (*Deuxième extraction*)
~~Cons_1~~	~~,175~~	-
Cons_2	,872	,881
Cons_3	,859	,878
Cons_4	,549	,605
Cons_5	,808	,802
Cons_6	,742	,741
Cons_7	,717	,726

Tableau 4 : Qualité de représentation du construit de la variable indépendante Économie circulaire "Consommation".
Source : résultats fournis par SPSS.

Par rapport à l'extraction des échelles de mesure du construit latent « consommation » de la variable indépendante « économie circulaire », les sept items retenus affichent une communauté supérieure à 0,4, ce qui démontre une bonne qualité de représentation, sauf l'item 1 (Cons_1 = 175). Lors de la première extraction, nous avons supprimé l'item 1 qui est inférieur à 0,4.

Responsabilité sociétale des Entreprises		
Construits	KMO	Alpha de Cronbach
Social	,629	,643
Environnement	,601	,620

Tableau 5 : Validité et fiabilité des échelles de mesure de la variable indépendante.
Source : résultats fournis par SPSS.

Compétitivité		
Construits	KMO	Alpha de Cronbach
Performance économique	,707	,782
Performance sociale	,544	,682

Tableau 6 : Validité et fiabilité des échelles de mesure de la variable dépendante.
Source : résultats fournis par SPSS.

3.2. Analyse factorielle confirmatoire

La première analyse confirmatoire des deux variables indépendantes « *économie circulaire* » et « *responsabilité sociétale des entreprises* » affiche des résultats insatisfaisants sur certains des critères retenus, indiquant que l'AVE et CR sont inférieurs au seuil (Hair Jr et al., 2014; J. Hair et al., 2017; J. F. Hair et al., 2019), à cet effet, nous avons décidé de rejeter quelques échelles de mesure et de relancer une deuxième analyse factorielle confirmatoire avec les items restants (Levine, 2015). Selon la deuxième analyse, nous avons constaté que les résultats sont très satisfaisants pour tous les critères, les deux variables indépendantes satisfont toutes les conditions requises, en effet, l'indice de la fiabilité composite de ces deux variables est comme suit : 0,892 ; 0,869, en se basant sur les travaux de Wilson et al. (2010), pour la variance moyenne extraite, elle est supérieure au seuil retenu (AVE > 0,5), donc la validité convergente est vérifiée. Pour la variable endogène, sur la base de la première et la deuxième analyse, nous avons remarqué des résultats très satisfaisants pour tous les critères retenus, avec une fiabilité composite de 0,785 et une variance moyenne extraite de 0,646. Par conséquent, la validité convergente est vérifiée.

	Fiabilité composite	Variance moyenne extraite	Rho_A
Variables indépendantes			
Économie circulaire	0,892	0,541	0,895
RSE	0,869	0,770	0,960
Variable dépendante			
Compétitivité	0,785	0,646	0,455

Tableau 7 : Validité convergente des variables.
Source : résultats fournis par la modélisation des équations structurelles.

Pour ce qui est de la validité discriminante des variables mobilisées, le tableau n°7 montre que les conditions de vérification de la validité discriminante sont satisfaites.

	Compétitivité	Économie circulaire	RSE
Compétitivité	0,804		
Économie circulaire	0,649	0,736	
RSE	0,460	0,160	0,877

Tableau 8 : Validité discriminante des variables.
Source : résultats fournis par la modélisation des équations structurelles.

3.3. Test des hypothèses de recherche

Dans le cadre du présent travail, nous avons choisi de tester deux hypothèses, qui font l'objet de notre modèle de recherche, qui permettent d'établir une relation causale entre les deux variables indépendantes et la variable dépendante. Il ressort de cette analyse que l'hypothèse peut être confirmée ou rejetée en fonction du degré de significativité des variables, cette logique peut être envisagée par deux indicateurs principaux, à savoir : le coefficient de régression (*path coefficient*) et la probabilité d'erreur (*P-value*) (Pearson 1900).

Tableau 9 : Test des deux hypothèses.
Source : résultats fournis par la modélisation des équations structurelles.

4. Discussion des résultats

La discussion des résultats est une étape essentielle dans toute recherche, elle est considérée comme le point culminant de la recherche pratique. Après avoir collecté et analysé les données, nous nous concentrerons sur cette phase car elle nous permet de discuter des hypothèses proposées et de les comparer avec d'autres travaux de recherche.
À la lumière de la revue de littérature, nous discutons les résultats présentés de notre recherche. Nous mettons en avant les postures de la RSE dans les quatre entreprises étudiées.

- *L'entreprise A :* obtenir le label RSE signifie gagner un avantage concurrentiel et améliorer la productivité des employés et des clients.
- *L'entreprise B :* Le label RSE a toujours été un facteur de différenciation et de performance. Pour concrétiser son engagement sociétal, elle place ses collaborateurs au cœur de sa stratégie RH et RSE, en tant qu'acteurs et bénéficiaires.
- *L'entreprise C :* Consciente des défis climatiques actuels, l'entreprise C agit pour réduire son empreinte écologique à travers des actions locales allant dans le sens d'une protection des écosystèmes.
- *L'entreprise D :* s'engage à intégrer la diversité à tous les niveaux de l'entreprise et contribuer activement à un avenir durable et respectueux des exigences actuelles, notamment la crise actuelle du coronavirus à Covid-19.

4.1. L'économie circulaire a un impact positif sur la compétitivité

Les résultats de l'analyse révèlent l'existence d'un lien positif entre l'économie circulaire et la compétitivité. Il est clair que l'économie circulaire est une nouvelle discipline qui regroupe un ensemble de pratiques visant à optimiser l'utilisation des matériaux, elle est basée également sur l'utilisation rationnelle des ressources, en mettant l'accent sur de nouveaux processus de production et de consommation et sur des stratégies de réutilisation, de réemploi et de recyclage des déchets, en effet, elle s'appuie sur des démarches innovantes, à savoir : l'écoconception, l'approvisionnement durable, l'allongement de la durée d'usage, etc. Ces approches sont cruciales pour la mise en œuvre d'alternatives systémiques et peuvent être réalisées avec un engagement inclusif des parties prenantes. La mise en œuvre des pratiques circulaires implique différents types d'innovations dans les processus, les produits et les services, d'ailleurs, cette posture nous oblige à replacer l'économie circulaire dans le cadre du développement durable et doit être envisagée au niveau territorial et local, en effet, la prise de conscience de ce modèle alternatif par les acteurs économiques leur permet de prioriser la gestion des déchets. Les résultats obtenus suggèrent que le modèle circulaire apporte une nouvelle façon d'envisager le développement de nouveaux processus et, plus important encore, qu'il peut être un élément de créativité et d'innovation, permettant aux employés de se sentir motivés et engagés dans l'entreprise. Nous remarquons ainsi que la production, la consommation et la gestion des déchets ont un impact significatif sur la compétitivité des entreprises. Les résultats montrent une relation significative entre l'économie circulaire et la compétitivité, suggérant que ce modèle alternatif implique des changements systématiques au sein des entreprises, en particulier l'entreprise labellisée A, l'entreprise labellisée B et l'entreprise labellisée C. Nous rejoignons les réflexions de Aurez et Georgeault (2019) ; Berlingen (2020) et de Diemer et Morales (2016). De ce fait, l'hypothèse (H.1) est retenue.

	Échantillon initial (O)	Moyenne de l'échantillon (M)	Écart-type (STDEV)	Valeur t (|O/STDEV)	Valeurs-p	Décision
Économie circulaire → Compétitivité	0.591	0.606	0.067	8.873	0.000	Acceptée
RSE → Compétitivité	0.365	0.359	0.063	5.792	0.000	Acceptée

4.2. La responsabilité sociétale des entreprises a un impact positif sur la compétitivité

L'effet positif de la RSE sur la compétitivité est confirmé. Les résultats de l'analyse montrent qu'il existe une corrélation significative entre ces deux paradigmes. L'engagement des entreprises dans de telles stratégies

est souvent avantageux et favorise des coûts moindres, la rétention des employés et une meilleure réputation. Toute modification des systèmes de management est un atout pour les entreprises labellisées afin de promouvoir des approches innovantes, en effet, la position de la RSE signifie que sa mise en œuvre affecte l'ensemble du processus et sa démarche est perçue comme une opportunité de création de valeur et de renforcement de la compétitivité des entreprises. Les résultats mettent en évidence l'influence des pratiques responsables sur la compétitivité des entreprises, cela concorde avec les propos de Carroll (1979) et de Gond et Igalens (2008), qui ont montré que dans le cadre de la RSE, les acteurs économiques doivent réfléchir explicitement pour rendre compte des évolutions de leurs pratiques. Il ressort des résultats que la RSE peut intervenir pour améliorer le bien-être et la satisfaction au travail. Pour certains dirigeants, cela représente un élément déterminant de leur rôle, y compris de leur fonction de gestion, par ailleurs, les entreprises labellisées au Maroc, notamment les quatre cas étudiés, devraient accorder plus d'attention à la satisfaction des clients et améliorer la qualité des services rendus, car ceux-ci font partie intégrante de la compétitivité des entreprises. Ceci dit, la RSE est un construit social qui dépend du contexte, et pour l'opérationnaliser, le Maroc doit disposer d'un cadre institutionnel qui correspond aux valeurs de ce concept. Nos résultats sont similaires aux travaux de Brodhag et al. (2012), de Frimousse (2013) et de Porter et Kramer (2002). De ce fait, l'hypothèse (H.2) est retenue.

Conclusion

Malgré les initiatives engagées par les entreprises labellisées au Maroc, la situation reste préoccupante. Une économie circulaire devient désormais une nécessité pour faire face aux énormes quantités de déchets générés par la surconsommation, cela comprend l'élaboration de normes qui protègent l'écologie et la promotion de labels environnementaux pour valoriser les ressources. Les labels renseignent sur les avantages écologiques d'un produit ou d'un service, et les informations fournies par ces labels peuvent influencer le comportement des consommateurs, et donc bénéficier à toutes les parties prenantes. Les entreprises marocaines doivent travailler ensemble pour progresser sur ce volet, de plus, le partenariat Public-privé (PPP) sera très efficace pour la transition vers une économie circulaire, pour laquelle il faudra déployer des approches dédiées aux métiers verts, avec des incitations appropriées pour privilégier la recherche et le développement par les acteurs académiques, industriels et financiers. Cette étude visait à atteindre deux objectifs ; d'une part, elle s'oriente vers un engagement dans des stratégies circulaires, qui peuvent impacter positivement la compétitivité, d'autre part, l'étude tente d'étudier l'influence de la RSE sur l'amélioration continue des pratiques de gestion des entreprises labellisées au Maroc. Les résultats peuvent inspirer d'autres études avec des échantillons plus grands et plus de variables, cela constitue une série d'études qui pourrait être utilisée pour élucider pleinement ces nouveaux phénomènes. Malgré les différentes limites qui marquent les résultats de cette recherche, nous estimons que ces derniers répondent bien à la question de recherche, ils ont fourni des éclairages nouveaux dans le domaine de l'économie circulaire et de la responsabilité sociétale des entreprises.

Bibliographie

Adoue, C., Beulque, R., Carré, L., & Couteau, J. (2014), "Quelles stratégies d'entreprise pour une économie circulaire moteur de croissance ?"

Aka, K. J., & Labelle, F. (2010), "La responsabilité sociétale des petites et moyennes entreprises ou La RSPME : Une analyse de la littérature des dix dernières années", Actes du Congrès de l'ASAC.

Asselineau, A., & Cromarias, A. (2011), "La RSE, un catalyseur d'innovations au service de la « vision » stratégique", Revue Sciences de Gestion, 84.

Aurez, V., & Georgeault, L. (2019), "Économie circulaire : Système économique et finitude des ressources", De Boeck Supérieur.

Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988), "On the evaluation of structural equation models", Journal of the academy of marketing science, 16(1), 74-94.

Bansal, P., & Roth, K. (2000), "Why companies go green : A model of ecological responsiveness", Academy of management journal, 43(4), 717-736.

Battaglia, M., & Frey, M. (2014), "Public policies of promotion of CSR amongst SMEs and effects on competitiveness : The case of Tuscany region", International Journal of Business Governance and Ethics, 9(1), 1-26.
Berger-Douce, S. (2007), "Les pratiques de management environnemental des PME françaises rentables", 16ème Conférence de l'AIMS (Association Internationale de Management Stratégique), 25-p.
Berger-Douce, S., & Courrent, J.-M. (2009), "Développement durable et proximité (s) au service du développement local ?" Editions EMS.
Berlingen, F. (2020), "Recyclage : Le grand enfumage : comment l'économie circulaire est devenue l'alibi du jetable", Rue de l'échiquier.
Beulque, R., & Aggeri, F. (2015), "L'économie circulaire au prisme des business models–les enseignements de la fin de vie automobile-XXIVe Conférence Internationale de Management Stratégique", XXIVe Conférence Internationale de Management Stratégique.
Bonneveux, E., & Saulquin, J.-Y. (2009), "L'appropriation de la RSE par les dirigeants de PME. Le réseau comme vecteur de l'apprentissage managérial", Management Avenir, 3, 170-186.

Bourg, D., & Buclet, N. (2005), "L'économie de fonctionnalité. Changer la consommation dans le sens du développement durable", Futuribles, 313, 27-37.
Bowen, H. R. (1953),"Social Responsibility of the Businessman", New York : Harper and Row.
Brodhag, C., Berger-Douce, S., Breuil, F., Dubruc, N., Jaujard, F., & Peillon, S. (2012), "RSE, source de compétitivité pour les PME".
Brown, T. A. (2015), "Confirmatory factor analysis for applied research", Guilford publications.
Canadian Business for Social Responsibility (CBSR), (2003), Engaging Small Business in Corporate Social Responsibility, Vancouver, CBSR, 20 pages, www.cbsr.c
Capron, M., & Quairel, F. (2016), "La responsabilité sociale d'entreprise", La découverte Paris.
Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F. (2004), "Mythes et réalités de l'entreprise responsable", La Découverte, Paris.
Carroll, A. B. (1979), "A three-dimensional conceptual model of corporate performance", Academy of management review, 4(4), 497-505.
Carroll, A. B. (1999), "Corporate social responsibility : Evolution of a definitional construct", Business & society, 38(3), 268-295.
Clarkson, M. E. (1995), "A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance", Academy of management review, 20(1), 92-117.
Confédération Générale des Entreprises du Maroc - CGEM (2020), https://cgem.ma/
Conseil Économique, Social et Écologique - CESE (2020), « Accélérer la transition énergétique pour installer le Maroc dans la croissance verte », Auto-Saisine n°45 / 2020 Rabat – Maroc
Conseil Économique, Social et Écologique - CESE (2019), « Projet de loi-cadre n° 99-12 portant sur la charte nationale de l'environnement et du développement durable », Auto-Saisine n°45 / 2020 Rabat – Maroc
Courrent, J.-M., & Capron, M. (2012), "RSE et développement durable en PME : Comprendre pour agir", De Boeck.
De Temmerman, Y., & Bréchet, T. (2014), " Économie circulaire, compétitivité ?"
Diemer, A., & Morales, M. (2016), "L'écologie industrielle et territoriale peut-elle s'affirmer comme un véritable modèle de développement durable pour les pays du Sud ? Illustration par le cas de la symbiose industrielle de Tampico au Mexique", Revue Francophone du développement durable, 52-71.
Friedman, M. (1962), "Capitalism and Freedom", Chicago : Chicago University Press.
Frimousse, S. (2013), "La responsabilité sociétale de l'entrepreneur enraciné", Humanisme et entreprise, 5, 45-60.
Gallouj, C., & Viala, C. (2021), "Économie circulaire et univers agricole", France Agricole.
Gibbons, J. D., & Pratt, J. W. (1975), "P-Values : Interpretation and Methodology", The American Statistician, 29(1), 20-25. https://doi.org/10.2307/2683674
Gond, J.-P., & Igalens, J. (2008), "La responsabilité sociale de l'entreprise", Presses universitaires de France.
Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019), "When to use and how to report the results of PLS-SEM", European business review.

Hair, J., Hollingsworth, C. L., Randolph, A. B., & Chong, A. Y. L. (2017), "An updated and expanded assessment of PLS-SEM in information systems research", Industrial Management & Data Systems.
Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014), "Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) : An emerging tool in business research", European business review.
Igalens, J. (2009), "Norme de responsabilité et responsabilité des normes : Le cas d'ISO 26 000", Management Avenir, 3, 91-104.
Jones, T. M. (1980), "Corporate social responsibility revisited, redefined", California management review, 22(3), 59-67.
Kaiser, H. F. (1974), "An index of factorial simplicity", Psychometrika, 39(1), 31-36.
Kaiser, H. F. (1976), "Image and anti-image covariance matrices from a correlation matrix that may be singular".
Kampelmann, S. (2016), "Mesurer l'économie circulaire à l'échelle territoriale", Revue de l'OFCE, 145(1), 161-184. https://www.cairn.info/revue-de-l-ofce-2016-1-page-161.htm?utm_source=briefeco&referrer=briefeco
Le Moigne, R. (2018), "L'économie circulaire-2e éd. : Stratégie pour un monde durable", Dunod.
Lefebvre, V., & Lefebvre, M. R. (2012), "Integrating corporate social responsibility at the start-up level : Constraint or catalyst for opportunity identification ?" International Business Research, 5(7), 17-27.
Levine, T. R. (2015), "Confirmatory factor analysis", The International Encyclopedia of Interpersonal Communication, 1-5.
Maillefert, M., & Robert, I. (2017), "Nouveaux modèles économiques et création de valeur territoriale autour de l'économie circulaire, de l'économie de la fonctionnalité et de l'écologie industrielle", Revue d'économie Régionale Urbaine, 5, 905-934. https://www.cairn.info/revue-d-economie-regionale-et-urbaine-2017-5-page-905.htm
Martini, C. (2017), "Hypothetico-Deductive Method", The Wiley-Blackwell Encyclopedia of Social Theory, 1-3.
McGuire, J. W. (1963), "Business and Society", McGraw Hill : NY P.
Paradas, A. (2006), "Perception du développement durable par des dirigeants de petites entreprises : Résultats d'enquêtes", Actes du 8ème Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Fribourg, Suisse.
Pearson, K. (1900), X. "On the criterion that a given system of deviations from the probable in the case of a correlated system of variables is such that it can be reasonably supposed to have arisen from random sampling", The London, Edinburgh, and Dublin Philosophical Magazine and Journal of Science, 50(302), 157-175.
Porter, M. E. (1990), "New global strategies for competitive advantage", Planning Review.
Porter, M. E., & Kramer, M. (2002), "The competitive advance of corporate philanthropy", HBR, December.
Raufflet, E., Cruz, L. B., & Bres, L. (2014), "An assessment of corporate social responsibility practices in the mining and oil and gas industries", Journal of Cleaner production, 84, 256-270.
Santos, M. (2011), "CSR in SMEs : Strategies, practices, motivations and obstacles", Social Responsibility Journal.
Saulquin, J.-Y., & Schier, G. (2007), "Responsabilité sociale des entreprises et performance", La Revue des Sciences de Gestion, 1, 57-65.
Spence, M., Ben Boubaker Gherib, J., & Ondoua Biwolé, V. (2007), "Développement durable et PME : Une étude exploratoire des déterminants de leur engagement", Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, 20(3-4), 17-42.
Torres, A., Bijmolt, T. H., Tribó, J. A., & Verhoef, P. (2012), "Generating global brand equity through corporate social responsibility to key stakeholders", International Journal of Research in Marketing, 29(1), 13-24.
Vilanova, M., Lozano, J. M., & Arenas, D. (2009), "Exploring the nature of the relationship between CSR and competitiveness", Journal of business Ethics, 87(1), 57-69.
Vives, A. (2006), "Social and environmental responsibility in small and medium enterprises in Latin America", Journal of Corporate Citizenship, 21, 39-50.

Wartick, S. L., & Cochran, P. L. (1985), "The evolution of the corporate social performance model", Academy of management review, 10(4), 758-769.
Wilson, K., Sandoz, E., Kitchens, J., & Roberts, M (2010), "The Valued Living Questionnaire : Defining and Measuring Valued Action within a Behavioral Framework", The Psychological Record, 60, 249-272. https://doi.org/10.1007/BF03395706
Wood, D. J. (1991), "Corporate social performance revisited", Academy of management review, 16(4), 691-718.

Finance des Entreprises : « Le financement de l'entrepreneuriat innovant au Maroc par le Crowdfunding »

Par :

ID-AAMER Hanane, Doctorante à l'E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi
E-mail : idaamer.hanan@gmail.com

Pr. SALAHDDINE Mly. Abdelouhab, E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi
E-mail : salahddine@uae.ac.ma

1. Contexte de projet

L'entrepreneuriat innovant semble être un champ d'analyse particulièrement promoteur, surtout dans les pays en voie de développement. Pourtant, les études à cet égard montrent que la problématique d'accès au financement demeure le principal obstacle aux porteurs de projets innovants, surtout dans un contexte où le secteur bancaire ne répond pas adéquatement à leurs besoins.
C'est ainsi que plusieurs modèles de financement non bancaires ont émergé comme solutions alternatives, dont le « Crowdfunding » semble être l'un des principaux. Au Maroc, cette nouvelle industrie a connu une évolution considérable et présente une alternative pour le financement des projets innovants qui rencontrent souvent des contraintes financières surtout lors de démarrage.

2. Objectif de recherche

L'objectif principal de notre projet est d'évaluer les perspectives et le potentiel du Crowdfunding en tant que moyen de financement des projets innovants dans le contexte marocain, nous nous intéressons plus particulièrement à la question de l'engagement à l'innovation et en quelle mesure il peut être soutenu par le modèle de « Crowdfunding ». Pour ce faire, nous allons réaliser une étude empirique auprès des PME innovantes et des start-ups au Maroc en mettant l'accent sur cette relation entre l'engagement à l'innovation et les pratiques de financement par le « Crowdfunding ».

3. Problématique de recherche

Suite aux efforts déployés par le Maroc et sa grande volonté à développer une vision globale de l'écosystème d'innovation nationale et de lui donner un nouveau souffle, le Crowdfunding présente une alternative intéressante au financement des projets innovants qui rencontrent des contraintes financières importantes à cause des opportunités d'investissement risquées qu'ils présentent. Ainsi, l'intérêt d'étudier cette relation entre le « Crowdfunding » et l'engagement à l'entrepreneuriat innovant semble primordial et se considère la préoccupation principale de notre projet.
La question principale de notre projet de recherche se présente ainsi comme suit :
Dans quelle mesure le financement par le Crowdfunding peut renforcer l'engagement à l'entrepreneuriat innovant au Maroc ?
Considérant le Crowdfunding, une innovation dans le domaine de financement, les travaux de recherche qui traitent ce sujet dans le contexte marocain sont encore limités d'un côté, et traitent le financement de l'entrepreneuriat d'un point de vue global d'un autre côté.
Par notre projet, nous allons nous orienter vers un domaine promoteur au Maroc, à savoir celui de l'entrepreneuriat innovant en abordant la question de son financement via le crowdfunding. Plus particulièrement, nous allons nous focaliser sur la question de l'engagement à l'innovation chez les

entrepreneurs marocains, en considérant le crowdfunding comme une solution aux freins financiers rencontrés par ces derniers.

4. État d'avancement du travail de Recherche : Cadre Théorique

L'intérêt de notre projet est d'étudier cette relation entre le « Crowdfunding » et l'innovation au Maroc. Pour cerner et apporter de la clarté à ce domaine de recherche, nous avons effectué une revue de la littérature des grandes *contributions pertinentes en la matière avant de nous concentrer sur le contexte marocain.*

4.1. Le financement de l'entrepreneuriat innovant par le Crowdfunding, un état de l'art

Nous avons effectué une revue de la littérature des grandes contributions pertinentes en la matière en mettant l'accent sur les particularités des projets innovants, plus particulièrement, la problématique du risque lié au domaine, en exposant la nature du risque inhérent aux projets innovants financés par le Crowdfunding ainsi que le rôle des plateformes ou des porteurs de projets à ce niveau.
Ensuite, nous avons traité la question de la prise de décision d'investissement dans ce contexte caractérisé par l'incertitude et le déficit informationnel, nous avons met l'accent à ce niveau sur les questions d'asymétrie d'information, de confiance et de la plus-value de la ressource sociale en évoquant le phénomène de la rationalité de la foule.
Enfin, les auteurs affirment que le Crowdfunding ne peut en aucun cas être envisagé uniquement du point de vue financier. En essayant de comprendre les implications non financières de cette source alternative de financement pour les entrepreneurs innovants, nous avons analysé les résultats pertinents publiés portant sur l'impact du Crowdfunding sur l'innovation et les opportunités de croissance après la campagne de financement.

4.2. Le financement du système national de l'innovation : apport du crowdfunding

La deuxième partie de notre recherche a été consacrée au contexte marocain. En effet, le processus de développement des nations dépend fortement de l'investissement dans la recherche et l'innovation et la création d'entreprises innovantes. Les efforts déployés par le royaume pour le soutien et le financement de l'innovation, à travers plusieurs programmes mises en place par les acteurs publics et privés concernés, ont incité, ces dernières années, le lancement condensé de projets innovants par les jeunes entrepreneurs, ce qui a boosté la recherche de sources alternatives au financement traditionnel.
La culture du Crowdfunding s'est ainsi développée, depuis ses premières expériences au Maroc en 2014, ce mode de financement continue à faire face aux défis réglementaires et culturels pour s'émerger et se positionner comme voie principale de financement de l'innovation dans le royaume. Aujourd'hui, avec les nouveautés réglementaires relatives au sujet, la monté des projets marocains par cette voie est désormais possible, surtout que les exemples étrangers font le l'expérience d'une preuve de réussite.
Nous avons proposé à ce niveau les mesures appropriées pour faire de ce mode de financement un catalyseur de l'innovation au Maroc en se basant sur les expériences internationales et une revue de la littérature des grandes contributions pertinentes en la matière.
Après avoir exposé la situation du système marocain de l'innovation ainsi que les initiatives lancées pour son soutien et son financement, nous avons présenté le Crowdfunding au Maroc et son évolution au cours de ces dernières années en mettant en évidence les facteurs clés de succès et les obstacles qui conditionnent son développement, et nous avons discuté comment le Crowdfunding peut être un catalyseur de l'innovation au Maroc en présentant les bénéfices apportés par celui-ci ainsi que les mesures à prendre pour tirer profit de ce mode de financement d'avenir.

Positionnement du Maroc en matière d'innovation

En matière d'innovation, le Maroc est un élève à niveau moyen comme l'indique sa position dans le classement mondial annuel des pays les plus innovants, mais plusieurs efforts sont déployés pour encourager l'innovation à différents niveaux.
L'indice mondial de l'innovation (GII) (CORNELL UNIVERSITY. INSEAD. WIPO, 2020)[94] publié par l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI), l'Université Cornell et l'Institut européen d'administration des affaires (INSEAD) sous le thème « Qui financera l'innovation », a révélé son classement

94 Rapport de l'indice mondiale de l'innovation

2020 dans lequel le royaume se positionne au 75eme rang sur la liste des 131 pays évaluée, reculant ainsi d'une position par rapport à 2019 mais toujours mieux que la 76eme place gagnée en 2018.

Principaux mécanismes de financement de l'Innovation au Maroc

Au Maroc, une grande partie de la recherche scientifique est financée par le secteur public, qui assure 73% des dépenses via des subventions directes, le paiement des salaires des enseignants, des budgets d'investissements fléchés pour les universités, etc., contre 22% seulement assuré par le secteur privé, et ce avec seulement 0,8% du PIB consacré à la recherche, un pourcentage très loin des résultats estimés par le développement durable qui recommandent une augmentation progressive à 1,5% en 2025 et à 2% en 2030. En effet, selon le rapport publié par le Conseil économique, Social et environnemental (CESE) en 2019, ("CESE-Nouv_Modele_de_Devt-f-3.pdf," n.d.)95 le Maroc se doit de fixer un objectif de 3% du produit intérieur brut (PIB) en dépense annuelle de Recherche et Développement (R&D) publique et privée à un horizon de 10 ans et de 1,5% en 5 ans,

Cet état des lieux n'annule en aucun cas les initiatives de soutien à l'investissement prises par le royaume à tous les niveaux. Sur le plan réglementaire, la promotion de la recherche et de l'innovation se positionne comme l'un des principaux objectifs du projet de loi de finances en 2020, notamment avec le « renforcement des mécanismes de valorisation des résultats de la recherche scientifique et de l'innovation ». Le lancement d'un portail d'appui à l'entrepreneuriat, la création d'un écosystème marocain des start-ups et les initiatives lancées en matière de transferts technologiques sont aussi des efforts à valoriser dans ce sens.

Le Crowdfunding : l'alternative innovante de financement de l'innovation

L'affirmation régulière de la grande difficulté d'accès au financement pour les entreprises innovantes au Maroc notamment au niveau des premières phases (phase d'amorçage et de démarrage) a incité le développement du Crowdfunding (financement par la foule) comme alternative aux mécanismes traditionnels de financement cités ci-dessus pour ce type des entreprises qui combinent plusieurs spécificités qui rendent leur financement très particulier.

Il s'agit d'un mode de financement qui permet à un grand nombre d'individus de financer un projet par un apport en capital ou par un prêt ("ALL MONEY IS NOT THE SAME! -.pdf," n.d.) en faisant recours aux réseaux sociaux et des plateformes web dédiées au financement collaboratif.

Dans un contexte de crise ou les banques sont méfient du risque et d'incertitude, cette alternative de financement s'émerge pour marquer sa révolution au niveau international et commence à trouver sa place au Maroc surtout avec le cadre réglementaire en cours d'adaptation, et ce à travers des partenariats avec des plateformes étrangères et des organismes de microcrédit.

Le crowdfunding au MAROC :

Le Crowdfunding, ou le financement participatif, a vu le jour au Maroc en 2014 avec la fondation de deux plateformes marocaines de don avec contrepartie : « Atadamone » et « Smala & Co ». Ces deux plateformes ont été basées juridiquement en France et opèrent au Maroc suite au cadre interdisant le Crowdfunding au Maroc à l'époque.

En effet, le lancement des plateformes de Crowdfunding au Maroc était bloqué jusqu'au récemment par des freins législatifs, sans cadre règlementaire au Maroc, les plateformes n'ont pas pu solliciter directement l'épargne des citoyens marocains. Or que, ceci n'a pas interdit quelques plateformes à fonctionner en contournant les dispositions législatives : passage par les sites étrangers, utilisation des cartes de paiement étrangères[96].., jusqu'au présent, les plateformes toujours opérationnelles au Maroc sont Cotizi, Wuluj, Ciwa et Flowingo.[97]

Nouvelle Loi relative au Crowdfunding au Maroc:

[95] Source : Le nouveau modèle de développement au Maroc, publié par CESE, 2019

[96] Concernant le paiement entre le porteur du projet, la plateforme et l'investisseur, il s'effectue soit par chèques ou cartes de paiement. Dans ce cadre, SMALA & CO a opté pour un paiement via cartes VISA Internationales et dépôts de chèques en dirhams au nom des projets, car la loi marocaine empêche les plateformes de Crowdfunding de rejoindre les circuits monétiques locaux : (paiement avec des cartes bancaires marocaines).

[97] Source : https://www.happysmala.com/Crowdfunding

Actuellement, un cadre juridique régissant les activités du Crowdfunding au Maroc est finalement mis en place, à travers l'adoption de la loi n°15-18 relative au financement collaboratif, qui a été validée en février 2021 à l'unanimité par la chambre des représentants du Royaume du Maroc [98].

La mise en place de la nouvelle loi est saine et nécessaire puisqu'il permettra un gain en temps et en effort pendant le lancement pour les nouveaux entrants, et il simplifiera l'opération et la sécurisera en protégeant les investisseurs et les porteurs de projets des pratiques parfois frauduleuses d'acteurs du Crowdfunding non encadrés et non contrôlés par les autorités compétentes, surtout pour l'entrepreneuriat innovant pour laquelle l'investisseur subit déjà le risque du projet en plus du risque inhérent à l'opération de Crowdfunding elle-même.

Facteurs clés de succès du Crowdfunding au Maroc

Autre que le cadre réglementaire finalement défini, l'analyse de l'environnement socio-économique au Maroc a permet d'identifier d'autres facteurs clés de succès du financement collaboratif, nous citons en ce qui suit les principaux facteurs clés de succès de ce mode de financement :

Un potentiel du développement important pour le CF au Maroc

Le Crowdfunding comme alternative aux exigences des entrepreneurs en matière de financement

La générosité et la solidarité des marocains favorisant le partage des richesses et des risques

L'usage des nouvelles technologies au service des jeunes porteurs de projets innovants

Les freins au développement du Crowdfunding au Maroc

Malgré le potentiel d'évolution important qui distingue le monde du Crowdfunding au Maroc, il se trouve face à plusieurs éléments de blocage digne d'être cité :

Question de risque et de confiance aux plateformes et aux porteurs de projets.

La Culture fragile du Crowdfunding au Maroc

Sensibilité du domaine et complexité de l'opération

Le Crowdfunding au Maroc : Apports et recommandations

Bénéfices du Crowdfunding au Monde de l'innovation au Maroc :

Après l'étude du contexte actuel du Crowdfunding au Maroc, et la définition de l'ensemble des obstacles et des facteurs clés de succès qui conditionnent sa réussite, nous concluons que les prémices du Crowdfunding dans le royaume sont réunies et son rôle important est indispensable dans le contexte actuel, nous pouvons ainsi déduire les bénéfices qu'il peut apporter à l'économie marocaine en général et plus spécifiquement, à la sphère de l'innovation.

D'abord, le tissu économique marocain est composé à 95% des petites et moyennes entreprises, le renforcement de leur capacité d'innovation est donc un souci de premier plan. Parallèlement, la pénurie des moyens de financement et la difficulté d'accès aux sources de financement classique constituent le premier obstacle à leur développement. Le Crowdfunding vient assurer des solutions concrètes aux défis de financement des initiatives innovantes, puisqu'il s'agit d'une source des fonds accessible aux porteurs de projets et aux entreprises innovantes sans exigences préalables, contre un accès limité au secteur financier formel généralement conditionné par la présentation des garanties.

Ensuite, la rapidité et l'accessibilité de l'opération ainsi que les pratiques de gestion de risque mise en place par les plateformes du Crowdfunding et le cadre réglementaire régissant l'affaire se présentent comme solutions très efficaces et adaptées aux besoins des porteurs de projets et aux spécificités de l'innovation.

Le Crowdfunding touche aussi au développement du capital humain dans le Royaume. D'une part, les plateformes de Crowdfunding sont similaires à des structures d'incubation permettant d'émerger et de libérer les talents créatifs, d'autre part, la multitude des choix de financement et l'accès facile à l'opération viennent encourager l'initiative entrepreneuriale et l'auto-emploi chez les jeunes.

Un autre axe important à traiter dans les apports du Crowdfunding s'agit de ses implications non financières, cette question a beaucoup occupé la recherche en Crowdfunding et les auteurs finissent par affirmer que ce dernier ne peut en aucun cas être envisagé uniquement du point de vue financier et que l'apport va au-delà des fonds investis pour concerner la partie innovation et développement du produit, tout en introduisant le rôle du public (la foule) dans l'opération du Crowdfunding.

[98] https://www.finances.gov.ma/fr/Pages/detail-actualite.aspx?fiche=5313

En effet, le bénéfice de l'opération du Crowdfunding est réciproque entre ses deux acteurs principaux : l'entrepreneur et l'investisseur. Bien que ce dernier bénéfice de la rentabilité du projet, il offre au porteur de projet, en plus du financement, le conseil et le suivi permettant de développer davantage de nouvelles idées innovantes liées au projet.
Traitant la dimension internationale du Crowdfunding au Maroc, plusieurs apports sont à mettre en avant. D'abord, le caractère numérique de l'opération de Crowdfunding la rend un outil promotionnel au potentiel d'innovation marocain en permettant aux projets nationaux de rayonner à l'échelle mondiale, ensuite, le Crowdfunding constitue un pont de transfert de financement suite à la négligence des frontières géographiques dans l'opération d'investissement en permettant une contribution intensive des marocains résidents à l'étranger dans le développement du Maroc.

Mesures à prendre pour un développement réussi du Crowdfunding au Maroc

Le Crowdfunding peut apporter plusieurs bénéfices au monde de l'innovation au Maroc, ceci ne peut avoir lieu sans renforcer les efforts fournis par les acteurs du royaume, à travers plusieurs mesures à adopter pour une bonne exploitation de ce type de financement :
Une approche locale d'investissement :
La promotion de la culture du Crowdfunding au Maroc
Mise en place des mécanismes de prévention et du contrôle
Partenariat avec les acteurs classiques de financement

5. Formations et activités scientifiques

Communications :
2ème édition du congrès international de l'AMG "CIAMG20"
Thème : « Les nouveaux leviers de la compétitivité des entreprises et des territoires »
Date et lieu: Les 17 et 18 juin 2021, en ligne.
Titre de communication orale : Le financement de l'entrepreneuriat innovant par le crowdfunding, un état de l'art.
3ème édition du congrès international de l'AMG "CIAMG21"
Thème : « Les nouveaux leviers de la compétitivité des entreprises et des territoires »
Date : Les 16 et 17 Décembre 2021 au campus d'Al Akhawayn University à Ifrane.
Titre de communication orale : Le Crowdfunding, une alternative pour financer l'innovation au Maroc
Travaux d'enseignement :
Vacation à l'École Nationale Supérieure d'Arts et Métiers – Casablanca
Élément de Module : Initiation à l'entreprise
Niveau : Deuxième année Cycle préparatoire intégrée
Volume horaire : 120 Heures.
Type d'enseignement : 40% présentiel, 60% à distance.
Participation à des formations :
Literature Review webinar
Jamal El Ouahi, Head of Customer Success
Web of Science Group
May 12th, 2020 from 11am to 1pm via WebEx.
Manuscript Preparation webinar
Jamal El Ouahi, Head of Customer Success
Web of Science Group
December 9th, 2020 from 9:30am to 11am via Cisco Webex
Stratégies de Recherche scientifique: Initiation à la méthodologie de recherche
Pr. BELEM Tikou,
Réseau PHORESNET
le 24 Juin 2021, de 18h30 à 20h30
Choisir une revue pour publication - Quelques critères
Jamal El Ouahi, Head of Solutions Consultant, MENA
September 16th, 2021

Bibliographie

Eldridge, Derek, Tahir M. Nisar, et Mariateresa Torchia. « What Impact Does Equity Crowdfunding Have on SME Innovation and Growth? An Empirical Study ». Small Business Economics 56, n o 1 (janvier 2021): 10520.

Wachs, Johannes, et Balázs Vedres. « Does Crowdfunding Really Foster Innovation? Evidence from the Board Game Industry ». Technological Forecasting and Social Change 168 (juillet 2021): 120747.

Attuel-Mendes, Laurence, Céline Soulas, et Abdel Malik Ola. « Le paradoxe du crowdfunding : la sous-utilisation de la foule dans la fabrique de la décision individuelle d'investissement ». Systèmes d'information & management 25, n o 1 (2020): 89.

Mochkabadi, Kazem, et Christine K. Volkmann. « Equity Crowdfunding: A Systematic Review of the Literature ». Small Business Economics 54, n o 1 (janvier 2020): 75118.

Bouglet, Johan, Ghislaine Garmilis, et Olivier Joffre. « La protection des investisseurs en crowdfunding : typologie des plateformes d'equity crowdfunding par les mécanismes de gouvernance: » Revue del'Entrepreneuriat Prépublication, n o 0 (23 novembre 2022): 25XXVII.

Hervé, Fabrice, et Armin Schwienbacher. « Crowdfunding and Innovation ». In Contemporary Topics in Finance, édité par Iris Claus et Leo Krippner, 33149. Wiley, 2019.

Moussavou, Jean, et Gurvan Branellec. « La problématique du risque dans le financement de projets innovants : une analyse juridique et managériale du crowdfunding base sur le rendement financier ». Innovations 56, n o 2 (2018): 217.

Stanko, Michael A., et David H. Henard. « Toward a Better Understanding of Crowdfunding, Openness and the Consequences for Innovation ». Research Policy 46, n o 4 (mai 2017): 78498.

Khelladi, Insaf, Sylvaine Castellano, et Aurore Bertaud. « Les déterminants de la confiance de l'internaute dans le contexte d'une collecte de crowdfunding ». Innovations 56, n o 2 (2018): 117.

Tian, Xin, Yan Song, Chunlin Luo, Xiaoyang Zhou, et Benjamin Lev. « Herding Behavior in Supplier Innovation Crowdfunding: Evidence from Kickstarter ». International Journal of Production Economics, juin 2021, 108184.

B. Yasar, The new investment landscape: Equity crowdfunding, Central Bank Review, Janvier 2021,

KIRBY, E., WORNER, S. (2014), Crowd-Funding: An Infant Industry Growing Fast, Staff Working Paper of the IOSCO Research Department, SWP 2014/3, Madrid, OICVIOSCO.

DARDOUR, A. (2015), La gestion du risque par les opérateurs de crowdfunding d'entreprise, Recherches en Sciences de Gestion, 107, 45-65

Moritz A , Block J , Lutz, E (2015), “Investor Communication in Equity-Based Crowdfunding: A Qualitative-Empirical Study”, Qualitative Research in Financial Markets, vol 7, n°3, p 309-342

AHLERS, G. K. C., CUMMING, D. J., GUENTHER, C., SCHWEIZER, D. (2015). Signaling in Equity Crowdfunding. Entrepreneurship Theory and Practice, 39(4), 955-980

BELLEFLAMME, P., LAMBERT, T., SCHWIENBACHER, A. (2014). Crowdfunding: Tapping the right crowd. Journal of Business Venturing, 2, 585-609

BAMMENS, Y., COLLEWAERT, V. (2014), Trust between Entrepreneurs and Angel Investors: Exploring Positive and Negative Implications for Venture Performance Assessments, Journal of Management, 40(7), 1980-2008

Polzin, F., Toxopeus, H., Stam, E., 2018. The wisdom of the crowd in funding: information heterogeneity and social networks of crowdfunders. Small Bus. Econ. 50 (2), 251e273.

CHWIENBACHER, A., LARRALDE, B. (2012). Crowdfunding of Small Entrepreneurial ventures. Dans D. Cumming, Handbook of Entrepreneurial Finance. Oxford: Oxford University Press Banerjee, A. (1992). A simple model of herd behavior, Q. J. Econ. 107(3): 797–817.

Bikhchandani, S., Hirshleifer, D. & Welch, I. (1992). A theory of fads, fashion, custom, and cultural change as informational cascades, Journal of Political Economy 100(5): 992–1026.

Estrin, S., Gozman, D., & Khavul, S. (2018). The evolution andadoption of equity crowdfunding: entrepreneur and investor entry into a new market. Small Business Economics, 51, 425–439

Cumming, D., Vanacker, T., & Zahra, S. (2019). Equity crowdfunding and governance: toward an integrative model and research agenda. Academy of Management Perspectives forthcoming

Estrin, S., Gozman, D., & Khavul, S. (2018). The evolution and adoption of equity crowdfunding: entrepreneur and investor entry into a new market. Small Business Economics, 51, 425– 439
Signori, A., & Vismara, S. (2018). Does success bring success? The post-offering lives of equity-crowdfunded firms. Journal of Corporate Finance, 50, 575–591

Stanko, M., & Henard, D. (2016). How crowdfunding influences innovation. MIT Sloan Review, 57(3),15–17
Walthoff-Borm, X., Vanacker, T., & Collewaert, V. (2018). Equity crowdfunding, shareholder structures, and firm performance.Corporate Governance: An International Review, 314–330
Paschen, J. (2017). Choose wisely: crowdfunding through the stages of the startup life cycle. Business Horizons, 60(2),179–188
Fama, E., & Jensen, M. (1983). Separation of ownership and control. Journal of Law and Economics, 26(2), 301–325
Steinberg, D. (2012). The Kickstarter handbook. Real-life crowdfunding success stories. Philadelphia: Quirk Books.
KIRCHHOFF, B.A., 1989, Creative destruction among industrial firms in the United States, Small Business Economics, 1 (3), 161–173.
Burkett, E., (2011). A crowdfunding exemption? online investment crowdfunding and U.S. securities regulation, The tennessee journal of business law, vol. 13, pp 44.
ALL MONEY IS NOT THE SAME! -.pdf, n.d.
CESE-Nouv_Modele_de_Devt-f-3.pdf, n.d.
CORNELL UNIVERSITY. INSEAD. WIPO, 2020. GLOBAL INNOVATION INDEX 2020: who will finance innovation?. WORLD INTELLECTUAL PROPER, S.l.
Crowdfunding's Potential for the Developing World [WWW Document], n.d. URL https://www.infodev.org/crowdfunding (accessed 11.9.21).
Diamane, M., Koubaa, S., n.d. Financement des entreprises innovantes au Maroc État des lieux
Eldridge et al. - 2021 - What impact does equity crowdfunding have on SME i.pdf, n.d.
Fontaine, J.A., n.d. «État des lieux sur le financement de l'Innovation au Maroc» 32.
Global crowdfunding market size 2020 [WWW Document], n.d. . Statista. URL https://www.statista.com/statistics/1078273/global-crowdfunding-market-size/ (accessed 11.9.21).
Global Crowdfunding Market Size, Status and Forecast 2021-2027, Trends, Share, Size Research Report [WWW Document], n.d. URL https://www.researchmoz.us/global-crowdfunding-market-size-status-and-forecast-2021-2027-report.html (accessed 11.9.21).
Hemdane, T., 2016. Le crowdfunding, une innovation pour financer le développement du Maroc. Techniques Financières et Développement 124, 27. https://doi.org/10.3917/tfd.124.0027
Hervé, F., Schwienbacher, A., 2019. Crowdfunding and Innovation, in: Claus, I., Krippner, L. (Eds.), Contemporary Topics in Finance. Wiley, pp. 331–349. https://doi.org/10.1002/9781119565178.ch11
Imane, E.Y., 2012. Le financement de l'innovation par le Capital-Risque : Cas du Maroc 108, 17.
Liouaeddine, M., Naji, F., 2018. Crowdfunding catalyseur de l'entrepreneuriat : Cas du Maroc 16.
Ouafa, K.E., 2019. LE FINANCEMENT DES TPE : QUELLE PERSPECTIVE POUR LE CROWDFUNDING 15.
Stanko, M.A., Henard, D.H., 2017. Toward a better understanding of crowdfunding, openness and the consequences for innovation. Research Policy 46, 784–798. https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.02.003
Tadjousti, H., Jamal, Z., 2018. Financement de l'innovation au Maroc: Quel avenir pour le crowdfunding ? [Financing of innovation in Morocco: What future for the crowdfunding ?] 23, 8.
Technologigique, L., n.d. LA MESURE DES ACTIVITÉS SCIENTIFIQUES ET TECHNOLOGIQUES 103.
Wachs, J., Vedres, B., 2021. Does crowdfunding really foster innovation? Evidence from the board game industry. Technological Forecasting and Social Change 168, 120747. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120747

Digitalisation de la Fonction RH : revue de littérature

Par :

OULAD ABDESLAM Sara, Doctorante à l'E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi
E-mail : Saraouladabdeslam1@gmail.com

Pr. EL KHALKHALI Imad, E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi
E-mail : ielkhalkhali@uae.ac.ma

Résumé : La fonction RH a connu de profonds changements, elle est passée d'une fonction personnelle à une fonction des ressources humaines, et d'un contexte administratif à un contexte stratégique. Suite à ces modifications, la digitalisation de la fonction des ressources humaines (FRH) est devenue une obligation pour toutes les entreprises afin de rester aligné avec l'environnement externe. Ce développement, accompagné de la digitalisation ont révolutionné la fonction RH et ont rendu leur pratique plus efficace. La digitalisation de la fonction RH est apparue ainsi comme une nouvelle façon de pratiquer les activités de gestion ressources humaines avec les derniers outils et applications informatiques. Ces derniers ont facilité le travail des RH car elle leur permet l'automatisation des tâches administratives répétitives et leur permet de se concentrer sur le travail de base à plus valeur ajoutée pour l'entreprise.
L'objectif de cette communication est de passer en revue les fondements théoriques du concept de la digitalisation en général, d'analyser et de comparer son évolution. Pour cela, nous avons préparé une revue de la littérature basée sur deux évolutions principales : la première porte sur l'évolution de la gestion des ressources humaines (GRH) et la deuxième sur la digitalisation de la fonction ressources humaines pour mieux comprendre l'impact de la digitalisation sur le développement de la fonction RH.
Mots-clés : Digitalisation, Transformation digitale, Digitalisation de la Fonction RH.

Introduction

La gestion des ressources humaines (RH) à beaucoup changé ces dernières années, les activités RH étant désormais menées non seulement par des professionnels des RH, mais aussi par des responsables opérationnels et des technologies de l'information.
De manière générale, le service RH met en œuvre un ensemble de procédures quotidiennes visant à gérer, mobiliser et développer les ressources humaines dans le cadre des opérations commerciales. Au cours de ces processus, le service doit traiter une quantité massive de données qui s'accumulent jour après jour tout en assurant un bon traitement et en économisant du temps et des efforts.
Cependant, l'entreprise n'a plus le choix. La nécessité de s'adapter à une nouvelle économie connectée, de prendre l'avance, même si la technologie, les coûts et la résistance au changement sont fréquemment cités comme des obstacles à la transformation digitale des entreprises.
Les départements RH sont désormais en concurrence pour inventer des usages de la technologie afin de développer des moyens de fournir leurs services. Au départ cette fonction était très managériale, elle a peut-être eu tendance à devenir, il y a deux décennies, de plus en plus stratégique.
L'adoption conjointe de la gestion électronique des ressources humaines dépendra probablement de l'anticipation de ces objectifs.
Par conséquent, des recherches sont nécessaires pour déterminer la relation entre l'utilisation de la gestion électronique des ressources humaines et des facteurs tels que l'efficacité et l'orientation stratégique de la fonction des ressources humaines.
Notre travail de recherche traite la problématique de l'impact de la digitalisation sur la fonction ressources humaines.
Cette dernière constitue une problématique tout à fait d'actualité dans le monde entier.

La digitalisation de la fonction ressources humaines est devenue donc une réalité inconvenable dans la plupart des organisations, et sans aucun doute la plus grande révolution dans les organisations. De même, la transformation digitale constitue pour les directions des ressources humaines un moyen de valorisation de leur position dans l'entreprise. Cette digitalisation a pour objectifs :

- La réduction des coûts, l'amélioration des services ressources humaines et l'amélioration d'orientation stratégique.
- Les technologies de l'information donnent aux organisations une vision plus globale de leurs ressources humaines (dans un environnement électronique variable).
- Ils essaient d'augmenter la puissance de leurs employés et de les intégrer dans les domaines de gestion afin de répondre rapidement aux variables associées et de réaliser les meilleures tâches organisationnelles et pour atteindre les objectifs de l'organisation.

La digitalisation est souvent une source de changement et de modifications des pratiques ressources humaines. Ce changement nous amène à nous interroger sur les effets de la digitalisation sur la fonction ressources humaines, ce qui nous amène à poser la question principale suivante :

- Quels est l'impact de la digitalisation sur la fonction Ressources Humaines ?

Pour répondre à cette problématique nous allons décortiquer notre problématique en plusieurs questions :

- Dans quelle mesure la digitalisation impacte-t-elle l'organisation des fonctions RH ?
- Est-ce que l'automatisation et la dématérialisation facilitent la vie pour les ressources humaines ? et quel est son impact sur la dynamique humaine au sein de l'entreprise ?
- Quels sont les principaux enjeux de la transformation digitale de la fonction RH ?

Ce thème de recherche vise d'une part, à fournir un aperçu théorique de la compréhension actuelle de la nature et de la pertinence de la digitalisation de fonction RH au sein des organisations en tant qu'un outil d'une gestion performante de la DRH. Et d'autre part d'examiner le lien entre l'utilisation de la gestion électronique des RH et l'efficacité des services fournir par le département RH, tout en clarifiant l'importance cruciale de la digitalisation au sein de service RH et son pouvoir d'affecter l'évolution de l'entreprise elle-même. La transformation digitale est l'un des domaines dont les préoccupations sont très actuelles.

Ainsi, nous tenterons à travers notre recherche de :

- Fournir une meilleure compréhension de la transformation digitale de la fonction ressources humaines pour l'adapter au contexte spécifique de l'entreprise ;
- Démontrer l'importance de la digitalisation au sein des organisations et les changements qu'elle a induits au niveau de toutes les fonctions de l'entreprise, notamment la fonction ressources humaines.
- Ouvrir une nouvelle vision en matière de réflexion sur le développement de la digitalisation de la fonction RH.

1. Revue de littérature

1.1. Définition de la GRH

La gestion des ressources humaines a pris une place de plus en plus importante dans le travail de l'organisation. Il est devenu l'un des facteurs les plus indispensables qui contribuent au développement de l'entreprise, à l'amélioration de la productivité et à l'obtention d'un avantage concurrentiel. Plusieurs auteurs ont tenté de définir le concept de GRH, on peut citer quelques-uns : Selon Jean Marie Peretti « Parler des ressources humaines, ce n´est pas considérer que les hommes sont des ressources, mais que les hommes ont des ressources » (PERRETI, 2016)

La gestion des ressources humaines peut se définit comme étant « l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et en qualité » (CADIN, 1993)

La GRH est une « discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoirs variés, utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail dans les organisations. » (BRABET, 1993)

A travers ces différentes définitions, nous pouvons dire que la gestion des ressources humaines est un système qui contient différentes activités. Une gestion efficace de celle-ci permet à l'organisation de disposer de ressources humaines pertinentes. Cette gestion fait partie de l'élaboration d'un plan stratégique pour toute organisation, qui identifie les moyens (humains en particulier) et les ressources utilisées pour atteindre les

objectifs prédéterminés.

1.2. Evolution de la GRH

La fonction Ressources Humaines (FRH) a connu de profonds changements, elle est passée d'une fonction personnelle à une fonction des ressources humaines, et d'un contexte purement administratif à un rôle stratégique.

a. Jusqu'à la Seconde Guerre mondiale : un rôle purement administratif

Au cours de cette période, le service personnel est apparu, de manière particulièrement significative dans les sociétés de production comme les usines Schneider du Creusot (1874) et les Houillères de Béthune (1880), Schneider (1858), ainsi que dans le secteur bancaire comme le Crédit Lyonnais (1879), Groupes automobiles (Renault). Cette période a coïncidé avec l'avènement de la révolution industrielle. Les premières traces qui composent la structure de la vie salariée des ouvriers apparaissent. L'organisation impose la division et le contrôle du travail afin d'augmenter la productivité et performances de l'entreprise (PERETTI, 2010).

b. La période de 1945 à la fin des années 80

Durant cette période, le courant des relations humaines s'est développé ainsi que la fonction RH qui met l'accent sur le facteur humain.
Cette période connait le développement de la législation sociale, journée de 8 heures, création des congés payés et des 40 heures hebdo légales, ainsi que la création des comités d'hygiène et de sécurité. Le bilan Social devient obligatoire pour certaines entreprises.

c. La professionnalisation de la fonction (fin 1980-2000)

À la fin des années 1980, cette fonction prend le terme de ressources humaines, cela reflète l'intérêt accordé a l'importance d'une gestion des hommes et des compétences face aux différents évolutions (technologiques, démographique, internationalisation de la production, et l'instabilité de l'environnement économique).

Le service ressources humaines est dirigé par un directeur des ressources humaines (DRH) qui fait en sorte :

- De favoriser l'efficacité de l'organisation du travail ;
- La valorisation du capital humain ;
- L'anticipation et le développement des compétences en fonction de l'évolution des métiers et des besoins de l'entreprise ;
- L'image de l'entreprise.

d. Digitalisation des Ressources Humaines (2000 - aujourd'hui)

Afin de mesurer les données des collaborateurs, les RH mettent à jour et utilisent des logiciels qui leur permettent de mieux centraliser la moindre information et surtout de gagner du temps. Ce type de logiciel est utilisé par les ressources humaines et leur permet de fournir des statistiques globales fiables, il permet aussi de retenir et d'identifier les talents rares au sein de l'entreprise, mais aussi de découvrir les besoins individuels de formation.

2. La Transformation Digitale

2.1 Qu'est-ce qu'une transformation digitale ?

Avant de définir le concept de transformation digitale, il apparait nécessaire de préciser ce que l'on entend par le terme « digitale » dans la transformation digitale, le terme digital attire ces origines du mot latin "digitum" qui signifie doigt et n'a rien à voir avec les chiffres ou les nombres. Le seul véritable calculateur digital reste donc le boulier, un outil très ancien, utilisé en Asie qui oblige à compter avec ses doigts ! (CARRARD' 2015) Le terme « digitale » fait référence aux nombreuses technologies puissantes accessibles et à la transformation que les entreprises doivent opérer pour tirer parti des opportunités offertes par les technologies. La digitalisation fait référence aux nombreuses évolutions de la société, des entreprises et de l'industrie utilisant les technologies de l'information et de la communication qui permettent de traiter les données en temps réel, alors que le terme « Transformation » signifie un processus qui mène à l'amélioration.

La digitalisation est le mécanisme de conversion d'un objet, d'un outil, d'un processus ou d'un métier en code informatique dans le but de le remplacer et de le rendre plus efficace et compatible.

2.2 Les enjeux de la transformation digitale

La révolution digitale a ouvert de nouvelles opportunités pour stimuler l'économie et automatiser les clients comme jamais auparavant. En fait, la survie de l'organisation dépend de la capacité à réussir cette transformation numérique.
La transformation digitale se produit à un rythme rapide dans la plupart des organisations en raison des conditions de marché turbulentes ainsi que des besoins réglementaires. Elle devient un besoin fondamental du marché pour la compétitivité de l'organisation. Le besoin de la transformation vient de la société et de l'industrie et surtout du progrès technologique (Kenny et al. 2015).
Le fait de ce changement cause différents problèmes et des défis sociaux et techniques, ce qui crée des difficultés pour la réussite de la transformation digitale.

3. La digitalisation de la fonction RH

La fonction RH s'est transformée ces dernières années, prenant le pas sur les évolutions numériques. Cette transformation toujours en cours, pousse les acteurs du secteur RH à faire évoluer leurs modes, outils de travail et conduit à des changements considérables dans les processus d'organisation, de main-d'œuvre et de ressources humaines.

3.1. Définition de la digitalisation de la fonction RH

La digitalisation de la fonction RH peut se définir comme un processus par lequel une activité ou une entreprise, numérise ses opérations et apprivoise la culture digitale dans ses méthodes de travail et de ses comportements.
Elle est définie aussi comme l'utilisation du potentiel numérique au travers des solutions numériques.
Les technologies de l'information ont conduit les organisations à avoir une vision plus globale de leurs ressources humaines (dans l'environnement électronique variable). Ils tentent d'augmenter les pouvoirs de leur personnel et de les intégrer dans les territoires de gestion afin de répondre rapidement aux variables associées et d'accomplir au mieux les tâches organisationnelles et d'atteindre les objectifs de l'organisation. L'expansion et la complexité des niveaux de service des gestionnaires dans le domaine de la gestion des ressources humaines et la nécessité de planifier, de maintenir et d'ajouter de la valeur effective aux ressources humaines en tant que facteur stratégique clé pour l'organisation, indiquent la nécessité de créer et d'utiliser des systèmes qui sont capables de diminuer les coûts et d'augmenter la productivité. La gestion électronique des ressources humaines peut être à la fois plus flexible, plus rentable, plus orientée et plus stratégique, et peut également réduire les coûts de gestion et améliorer la prise de décision.

3.2. Les enjeux de la digitalisation de la FRH

En parlant de la digitalisation de la fonction RH, on pense automatiquement à la dématérialisation des fiches de paies et la diminution des volumes des papiers au sein de l'entreprise. Mais ce n'est pas seulement le cas. La digitalisation de la fonction RH vient pour répondre à certains enjeux majeurs pour les entreprises.

- <u>La culture digitale</u>

La digitalisation RH a changé d'une manière profonde les modes de recrutement, de formation, du travail, ...Ces changements sont dus notamment à une nouvelle culture digitale.
Les entreprises ont été donc engagées dans une nouvelle dynamique qui conduit à un nouvel état d'esprit et pousse les individus d'avoir une capacité d'adaptation permanente et proactive.

- <u>L'e-réputation et la marque employeur</u>

L'effet marquant de la digitalisation de la fonction RH sera la minimisation de l'utilisation des papiers et les divers échanges administratifs à grand échelle. Donc, l'entreprise rentre dans le cadre de la démarche de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE).
Par conséquent, l'entreprise améliorera indirectement sa marque employeur et en même temps améliorera son e-réputation. Cela lui permet d'attirer de nouveaux talents.

– Amélioration des processus RH et gains de productivité

Avec la digitalisation de la fonction RH, les entreprises amélioreront considérablement la gestion et la fiabilité des processus interne. Il n'y a plus de risque de perdre des fichiers, d'oublis d'envois dans les délais..., cela s'applique aux processus et aux procédures liés au recrutement, formation, la gestion de paie, et la gestion des temps et congés.
De même la digitalisation de la fonction RH a permis d'automatiser certaines tâches de gestion chronophages et cela permettra aux responsables (gestionnaires) RH de se concentrer sur d'autres éléments liés à leur cœur métier (la gestion des talents, la GPEC, la fidélisation des employés...).

– Amélioration de la qualité de vie au travail

La digitalisation de la fonction RH est devenue comme un véritable outil et enjeu pour les entreprises dans le domaine de l'amélioration de la qualité de vie au travail. Grâce à l'accès rapide aux informations, l'amélioration de la communication entre les services, nouvelle organisation de travail (comme le télétravail), les salariés se sentent plus heureux et plus épanouie dans leurs missions, réduisant ainsi le stress au travail est le taux de turn-over.
L'enjeu est d'intégrer les nouvelles technologies pour supporter et accélérer les nouveaux modes de travail, d'inscrire les ressources humaines dans la digitalisation globale de l'économie et d'améliorer l'expérience employé.

3.3. En quoi la digitalisation de la fonction RH est si importante pour les entreprises ?

La digitalisation de la fonction RH a un réel impact sur toute la chaîne de valeur, car elle permet d'automatiser les tâches administratives afin de gagner du temps pour des tâches à plus forte valeur ajoutée. La fonction RH se positionne comme un véritable partenaire qui accompagne l'entreprise en termes de changement et de stratégie globale.
Le métier des ressources humaines a été modifié avec l'apparition des nouvelles technologies de l'information et des communications (NTIC).
De nouveaux outils apparaissent avec la digitalisation spécialement les SIRH qui permettront une gestion efficace du capital humain de l'entreprise.
Ces différents outils permettent d'automatiser les tâches de faible valeur ajoutée à savoir la gestion administrative du personnel...
En plus, ces outils donnent aux gestionnaires des ressources humaines plus de temps pour se concentrer sur d'autres missions.
La digitalisation de la fonction RH permet une amélioration de la productivité et de la qualité du service rendu à l'entreprise et aux salariés.

3.4. La digitalisation des ressources humaines s'applique-t-elle à toute la fonction RH ?

La digitalisation est une opportunité pour la fonction RH. Tous les aspects et les branches des ressources humaines sont donc concernés. Le digital bouleverse complètement le quotidien de la fonction.
Avec la naissance de SIRH, toutes les fonctions RH ont été automatisés, la paie été la première branche des ressources humaines à avoir été digitalisé à partir de 1970.
Les autres fonctions digitalisées sont :
- Paie et gestion administrative du personnel
- GPEC
- Communication

Ainsi, la digitalisation RH est un outil précieux, envisageable et certes la norme, mais une intervention humaine sera toujours requise.

3.5. Les avantages et les inconvénients de la digitalisation RH

La transformation digitale de la fonction RH présente de nombreux avantages pour les directeurs RH et aussi pour les salariés.
D'abord, les DRH peuvent obtenir des données fiables. Aussi, la digitalisation leur permet d'accéder aux informations de gestion dont ils ont besoin en un clic. En plus, grâce à la digitalisation, les entreprises obtiennent des gains en productivité.

Pour les salariés, la digitalisation leur permet d'automatiser les tâches administratives répétitives et donc une hausse de productivité et permet une diminution des erreurs de saisie et des oublis.
Les avantages de la digitalisation de la fonction RH sont multiples, mais elle a aussi des inconvénients à ne pas négliger. Le principal inconvénient c'est le mode gestion qui génère le risque de l'inhumanité où tout est automatisé ou géré par une machine.
La digitalisation de la fonction RH doit rester un outil qui permet aux DRH d'investir plus de temps à l'humain, en étant à l'écoute et attentif à leur comportement.
En plus, la digitalisation de la fonction RH risque d'engendrer une perte de connaissance et de compétences en matière RH.

3.6. La mise en place de la digitalisation des ressources humaines

D'après ces avantages et ses inconvénients on peut dire que les gestionnaire RH doivent faire attention à ne pas s'appuyer seulement sur les outils digitaux pour accomplir ou réaliser leurs missions, mais la digitalisation RH reste une opportunité à saisir par toutes les entreprises.
D'après Peretti, l'informatisation de la fonction RH passe par les étapes suivantes :

- La définition générale des besoins : Il s'agit de définir la nature de l'application, d'analyser l'existant...
- L'observation du marché de l'offre informatique par rapport à la digitalisation de la fonction RH.
- Caractéristiques techniques de l'application.
- Le choix du meilleur progiciel.
- La mise en place du progiciel.

3.7. Les outils de la digitalisation RH

Il existe des différents outils pour informatiser ou bien digitaliser les ressources humaines. Parmi ces outils, le SIRH qui reste indispensable à la digitalisation des ressources humaines. Ce logiciel permet la collecte, le stockage, l'analyse et la distribution des données sur les ressources humaines d'une organisation.
Le SIRH permet de s'occuper de plusieurs domaines de la GRH : La gestion de la paie, la gestion des temps et des congés, la gestion administrative...
Les autres outils de la digitalisation RH sont :

- L'intranet qui peut se définit comme un réseau informatique interne à l'entreprise qui donne un accès sécurisé et contrôlable aux bases de données d'une entreprise.

Selon Peretti (PERETTI,2016), l'intranet permet de diffuser les informations concernant le domaine RH, une gestion automatisée en ligne (LSRH), l'e- recrutement, l'e-formation.

- L'e-RH : C'est un outil destiné aux acteurs extérieurs à la fonction RH.

Conclusion

La transformation digitale de la fonction des ressources humaines au sein des organisations est liée à la nécessité d'améliorer la qualité et l'efficacité des services de ressources humaines pour les employés, tandis que l'ampleur de l'utilisation de la gestion électronique des ressources humaines est liée à la volonté de la fonction des ressources humaines d'utiliser ses compétences et adopter un rôle plus stratégique dans l'organisation. Ainsi, les Ressources Humaines ne sont plus une charge pour l'entreprise et peuvent désormais se concentrer sur des tâches de création de valeur et en se concentrant d'avantage sur la ressource capitale de l'organisation, à savoir l'humain

Bibliographie

BAUDOIN, E., DIARD, C., BENABID, M., et CHERIF, K., (2019). Transformation digitale de la fonction RH, Edition, DUNOD.
CADIN, L., GUERIN, F., et PIGEYRE, F., (2007). « Gestion des ressources humaines », 3eme édition, DUNOD, France, pp. 5.
CARRARD, C., (2015). Connaissez-vous l'origine du mot « digital » ?, Imedia, Lausanne.
BRABET, J., (1993). « Repenser la Gestion des Ressources Humaines », Edition, Economica, Paris, pp. 43.
Jacmin, C., (2019). La digitalisation du service des Ressources Humaines, un changement à mettre en œuvre. Prom. : Gobert, Patrice, pp. 8.
PERETTI, J. M., (2010). « gestion des ressources humaines », 12eme Edition, Vuibert, Paris, pp. 7.PERETTI, J. M., (juin 2016). La gestion des Ressources humaines, 21 éditions, Vuibert, Paris, pp. 289.

L'audit interne comme outil de pilotage de la performance des collectivités territoriales : hypothèses de recherche, liens empiriques et modèle conceptuel

Par :

Pr. EL FIGHA Abdennassar, E.N.S.E.T.M., Université Hassan II
E-mail : elfigha@enset-media.ac.ma

Pr AMIFI Hamid, E.N.S.E.T.M., Université Hassan II
E-mail : amifi@enset-media.ac.ma

Résumé : Dans une approche hypothético-déductive, cette communication cherche à répondre à la problématique de l'influence de l'audit interne comme outil de pilotage de la performance des collectivités territoriales au Maroc. Pour ce faire, nous avons tout d'abord, essayé de comprendre les concepts et les mécanismes relatifs à la performance et l'audit interne des collectivités territoriales. En nous appuyant sur les principaux apports théoriques et empiriques qui se sont intéressés à la question, nous avons, par la suite, conçu un modèle conceptuel qui traduit théoriquement l'influence de l'audit interne sur la performance des collectivités territoriales.
Mots-clés : Performance, Audit interne, Collectivités territoriales.

Introduction

Parmi les principales théories mobilisées dans le cadre de notre recherche, seules les théories de ressources, des parties prenantes, de l'agence et des coûts de transaction nous donnent un cadre d'analyse propice à la construction des hypothèses relatives à l'influence de l'audit interne sur la performance organisationnelle des collectivités territoriales. Les théories de l'agence et de parties prenantes traduisent l'hypothèse d'influence positive de l'audit interne sur la performance organisationnelle des collectivités territoriales. La théorie des ressources traduit la relation positive de la fonction d'audit interne sur l'efficacité et l'efficience des collectivités territoriales. La théorie des coûts de transaction permet de comprendre le rôle crucial de l'audit interne dans la transparence, la lutte contre la fraude et la corruption dans la gestion des collectivités territoriales. La relation entre l'audit interne et la performance organisationnelle a fait également l'objet de plusieurs études empiriques. Eustache Ebndo Wa Mandzila (2005) a établi la corrélation entre l'audit interne et la transparence dans la rémunération des dirigeants au sein des entreprises managériales. Jacques Renard (2010) s'est intéressé au rôle de l'audit interne dans la lutte contre la corruption et la fraude des organisations publiques et privées. Ouellet Normand (2012) a proposé une réflexion sur le rôle de la fonction d'audit interne dans la transparence des actions gouvernementales.
Dans cette communication, nous présentons les hypothèses de recherche de l'influence de l'audit interne sur la performance organisationnelle des collectivités territoriales (1). Par la suite, nous justifions empiriquement la nécessité de la fonction d'audit interne et sa relation avec l'efficacité et l'efficience des collectivités territoriales (2). Enfin, nous expliquons le rôle de l'audit interne dans la transparence, la lutte contre la fraude et la corruption dans les collectivités territoriales (3).

1. Audit interne et performance organisationnelle des collectivités territoriales : hypothèses de recherche

Les théories consacrées au management des organisations ont toujours tenté d'expliquer la nécessité de l'audit interne dans une organisation et son apport dans la performance organisationnelle des collectivités territoriales. Jensen et Meckling (1976) montrent que le fonctionnement correct d'une structure d'audit interne peut limiter la latitude managériale en matière de rémunération et d'investissement dans une entreprise. De plus, la théorie des ressources offre également un cadre propice à l'analyse de l'influence de

la fonction d'audit interne sur l'efficacité des collectivités territoriales.
En effet, elle postule que l'accumulation des ressources, caractérisées par leur valeur, leur rareté et leur caractère difficilement imitable peut générer un avantage concurrentiel entre les communes à l'origine d'une performance supérieure (Wernerfelt, 1984). La théorie des coûts de transaction suppose qu'il faut minimiser les coûts liés aux différentes transactions de l'entreprise afin qu'elle puisse produire le bien de manière optimale. L'enjeu était donc de trouver la meilleure organisation possible de l'entreprise pour produire ce bien. L'objectif de ce paragraphe consiste à définir les hypothèses relatives à la relation entre l'audit interne et la performance organisationnelle à travers des courants théoriques retenus. Il s'agit des théories : de l'agence et des parties prenantes (1); des ressources(2) et des coûts de transaction (3).

1.1. L'hypothèse principale de recherche relative à la théorie de l'agence et des parties prenantes

Jensen et Meckling (1976) suggèrent qu'une structure d'audit interne est conçue dans une organisation de manière à ce que les conflits d'intérêts entre les actionnaires et les dirigeants d'une part et entre les actionnaires-dirigeants et les créanciers d'autre part, soient au minimum. Les auteurs démontrent que la fonction d'audit interne dans une organisation présente des avantages dans la mesure où elle permet d'atténuer les coûts d'agence grâce à son rôle dans la limitation des comportements opportunistes des dirigeants. En l'absence d'une structure d'audit interne efficace, les dirigeants peuvent être tentés à investir dans des projets très risqués et s'approprier ainsi une partie de la richesse créée par l'organisation de façon illicite.
Jensen et Meckling (1976) montrent que le fonctionnement correct d'une structure d'audit interne peut limiter la latitude managériale en matière de rémunération et d'investissement. La rémunération et les marges de manœuvre accordées aux dirigeants en matière d'investissements sont perçues par ces derniers comme des mécanismes d'incitation ou de motivation visant à aligner les intérêts des dirigeants sur ceux de la société qu'ils dirigent (Meckling, 1976). En effet, un contrôle trop étroit du dirigeant limite son espace discrétionnaire et par conséquent, renforce toute vision stratégique (Charreaux, 1997). Mais l'absence d'audit interne ou son inefficacité conduit les dirigeants à se sur rémunérer ou à surinvestir. Malgré leurs avantages, les dirigeants opèrent des prélèvements au détriment des autres parties prenantes. Quant au surinvestissement, les dirigeants peuvent orienter les investissements de la collectivité vers les secteurs qu'ils connaissent mieux ou qu'ils jugent porteurs ou créateurs de nombreux emplois mais qui se révèlent parfois être hasardeux ou des gouffres financiers.

Par ailleurs, une transposition de ces réalités dans le contexte des collectivités territoriales permet de comprendre que dans leur fonction de production des biens et services non marchands, les communes urbaines entretiennent des relations avec d'autres parties prenantes notamment des partenaires internes (salariés) et externes (banquiers, fournisseurs, usagers, État). Le rôle des dirigeants communaux est de veiller à la bonne exécution des contrats liant la collectivité à ses différentes parties prenantes en faisant en sorte qu'aucun des acteurs ne soit lésé (Pochet, 1998).

En effet, de mauvaises relations entre les dirigeants et les différentes parties prenantes auront tendance à accroitre les coûts d'Agence et de transaction dans les relations que la collectivité territoriale entretient notamment avec les fournisseurs et d'autres partenaires. Dans le fonctionnement des collectivités territoriales, les différentes parties prenantes contribuent à l'amélioration de la performance organisationnelle. De ce fait, la collectivité doit donc organiser des relations qui favorisent la création de la valeur partenariale. Or, dans certaines communes, les relations entre les organes délibérants et l'exécutif communal se dégradent en créant un climat de méfiance qui compromet la réalisation des objectifs fixés en terne de performance.

De plus, il peut arriver que les organes élus se plaignent du manque d'information sur la situation économique et financière réelle de la commune. Cette asymétrie d'informations entre l'Agent (conseil communal) et le principal (exécutif communal) d'une parte et d'autre part entre le principal et les autres parties prenantes (salariés, fournisseurs, banquiers, usagers, l'État) peut influencer négativement la performance de la collectivité territoriale. L'audit interne dans sa conception est censé réduire significativement cette asymétrie d'information. Ce qui nous amène donc à formuler notre hypothèse principale de recherche (Ha).

Ha : L'audit interne a une influence positive sur la performance organisationnelle des collectivités territoriales

1.2. Les hypothèses relatives à la théorie des ressources

Le succès d'une fonction d'audit interne dans les collectivités territoriales repose sur une collaboration étroite entre les différents acteurs intervenants dans le processus de fonctionnement, notamment au niveau des instances élues qu'au niveau de l'exécutif communal. Cette collaboration, rendue possible par un échange d'informations, vise à obtenir une coordination et une synchronisation optimale et systémique des activités. À la lumière de la théorie des parties prenantes et dans le cadre de l'audit interne, les relations existantes entre les partenaires au cœur du processus de fonctionnement des collectivités apparaissent comme des relations fortes, caractérisées par l'existence d'interactions fréquentes et régulières, par un développement de relations étroites et durables, par une forte implication dans l'échange et enfin par un partage d'informations riche et intensif (Nahapiet et Goshal, 1998; Granovetter,1983). L'existence de cette logique relationnelle permet de générer un réseau dense au sein du système de valeur, de stabiliser les normes et des règles de comportements des acteurs et de favoriser la collaboration (Moran, 2005). De ce fait, la présence de ces liens forts au sein du système de valeur facilite et accentue l'engagement et la confiance entre les partenaires et permet d'optimiser l'exploitation des ressources et la gestion des processus, et au final, de dynamiser la performance (Moran, 2005 ; Krause et al. 2007).
Par ailleurs, le développement des normes de comportements entre les différents acteurs de la commune assure une stabilité propice à l'exploitation des ressources, à l'apprentissage, et au progrès continu (Granovetter, 1983). De plus, la théorie des ressources offre également un cadre propice à l'analyse de l'influence de la fonction d'audit interne sur l'efficacité des collectivités territoriales. En effet, elle postule que l'accumulation des ressources, caractérisées par leur valeur, leur rareté et leur caractère difficilement imitable peut générer un avantage concurrentiel entre les communes à l'origine d'une performance supérieure (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991). À partir de cette idée, il est alors possible de considérer que les liens spécifiques existant entre les cadres d'un service d'audit interne d'une part, et d'autre part entre l'ensemble des acteurs de la collectivité territoriale peuvent être à la base de telles performances. L'audit interne offre précisément la possibilité de développer ces performances spécifiques à cette relation qui lie la collectivité à l'ensemble de ses partenaires (Nanda, 1996).
En effet, si l'on adopte l'idée d'une concurrence entre les collectivités fondée sur les performances (Stalk et al. 1992), d'une part, la source de l'avantage concurrentiel réside non pas dans l'offre elle-même, mais dans le processus qui sous-tendent sa production et d'autre part, le succès vient de la transformation des processus clés de la commune en compétences stratégiques capables de rendre le meilleur service aux citoyens (Srivastava et al. 2001). L'audit interne offre dans ce sens la possibilité d'améliorer la performance de la collectivité à partir de l'existence de la fonction, de ses activités et la prise en compte de ses recommandations notamment en termes d'efficacité dans la réalisation des objectifs et de l'efficience des ressources qui y sont allouées. Ces constats, nous amènent ainsi à formuler deux sous hypothèses de notre recherche (Ha1, Ha2).

Ha1 : La mise en place de la fonction d'audit interne a un impact positif sur l'efficacité de la collectivité territoriale Ha2 : la fonction d'audit interne a une influence positive sur l'utilisation efficiente des ressources dans la collectivité territoriale

1.3. Les hypothèses relatives à la théorie des coûts des transactions

La Théorie des coûts de transaction a été développée par Williamson O.E. (1981) dans un contexte particulièrement basé sur l'entreprise. Elle suppose qu'il faut minimiser les coûts liés aux différentes transactions de l'entreprise afin qu'elle puisse produire le bien de manière optimale. L'enjeu était donc de trouver la meilleure organisation possible de l'entreprise pour produire ce bien (Williamson O.E. 1981). De ce fait, Williamson, reprenant une idée de Ronald Coase (2009), considère que l'entreprise n'est pas seulement une fonction de production mais une structure de gouvernance qu'il faut savoir exploiter (Anderson et Narus, 1990).

Tout l'enjeu est de savoir utiliser, selon la situation, soit le marché, soit l'entreprise pour produire ce bien aux moindres coûts (COASE, R. H, 2009). Son postulat est que dans une situation de marché, il y a, baisse automatique des coûts car à travers les relations directes entre les individus, il n'est y a aucun coût d'infrastructures à supporter. Ceci dit, il peut y avoir des coûts de transactions assez lourds, car en l'absence de structure administrative pour coordonner le tout, sur l'intervention des personnes dans une transaction (COASE, R. H, 2009). Cela étant, l'intégration d'une fonction d'audit interne dans une structure administrative, qu'elle soit privée ou publique peut de notre point de vue être un moyen pour contrôler et maîtriser ces coûts de transaction afin d'atteindre le niveau de performance souhaité par celle-ci. Cela nous amène, ainsi à analyser l'impact de l'audit interne sur la performance des collectivités territoriales en s'inscrivant dans la logique de la théorie de coût de transaction développée par Williamson, O.E. (1981). Car celle-ci présente un cadre théorique pertinent pour mettre en avant le rôle positif de l'échange d'infoUrmations dans le processus de fonctionnement des collectivités territoriales.

De ce fait, une communication active et intensive entre les différents acteurs de la collectivité notamment entre les organes délibérants d'une part qui sont le conseil municipal, et régional et d'autre part entre les exécutifs de la commune (maire et adjoints), va tendre à réduire l'asymétrie informationnelle, limitant de ce fait l'incertitude et les risques de comportements opportunistes (Williamson, 1985). En outre, si l'information qui circule entre les partenaires est complète, les risques de divergence d'objectifs, de tricherie, de fraude ou de mauvaise appréhension des efforts de chacun sont diminués (Williamson, 1975). Ce qui nous permet de formuler nos sous-hypothèses Ha3 et Ha4.

Ha3.L'audit interne limite significativement la fraude dans le processus de gestion de la collectivité territoriale
Ha4. L'audit interne réduit considérablement la corruption dans le processus de gestion de la collectivité territoriale.

Par ailleurs, il faut souligner que les rapports des auditeurs internes permettent de partager les informations relatives aux dysfonctionnements et à la performance des collectivités territoriales. Le partage d'informations précise, riche, adaptée et pertinente contribue à une meilleure coordination des actions des partenaires des collectivités locales (Anderson et Narus, 1990). De même, l'intensité de l'échange d'informations et l'augmentation des capacités de traitement de cette information permettent d'améliorer la réactivité des communes confrontées à l'évolution rapide de leur environnement et des attentes des usagers (Narasimhan et Nair, 2004) du service public communal, dynamisant finalement la performance de la collectivité (Zhou et Benton, 2007). Ce partage d'informations doit également concerner certaines informations sensibles permettant au partenaire d'avoir une vision plus approfondie, transparente du fonctionnement interne de la commune. Ce qui la permettra d'agir de façon indépendante, tout en préservant la continuité et l'efficacité des services publics (Mohr et Spekman, 1994). D'où notre sous-hypothèse.

Ha5. L'audit interne a une influence positive sur la transparence dans la gestion de la collectivité territoriale.

Après la formulation de nos hypothèses de recherche, il est question de justifier empiriquement dans le paragraphe suivant, la nécessité de la fonction d'audit interne et sa relation avec l'efficacité et l'efficience des collectivités territoriales.

2. Justifications empiriques de la nécessité de la fonction d'audit interne et sa relation avec l'efficacité et l'efficience des collectivités territoriales

La nécessité de mettre en place une fonction d'audit interne et ses liens avec l'efficacité et l'efficience des organisations, notamment les collectivités territoriales a fait l'objet de justification empirique de la part des chercheurs en sciences de gestion. Pour certains, la mise en place de la fonction d'audit interne dans une collectivité territoriale n'a pas pour vocation à se substituer aux autres outils de contrôle. Elle constitue simplement un outil qui favorise une plus grande efficacité et une meilleure efficience de la gestion des ressources communales et la prise en compte des intérêts des citoyens et autres usagers des services publics communaux. Dans ce paragraphe, notre objectif est triple. Tout d'abord, nous abordons la nécessité de

l'existence d'une fonction d'audit interne (1). Par la suite, nous expliquons la relation empirique entre l'audit interne et l'efficacité (2) et l'efficience (3) dans la gestion des ressources financières des collectivités territoriales.

2.1. La nécessité d'une structure d'audit interne dans les collectivités territoriales

La nécessité de mettre en place la fonction d'audit interne dans une organisation et son apport sur la performance organisationnelle a fait l'objet de plusieurs études empiriques (Jean-Marie Mottoul, 2010 ; Eustache Ebondo Wa Mandzila, 2005). En effet, Jean-Marie Mottoul (2010), dans ses travaux portant sur le développement de l'audit interne dans l'administration fédérale, a démontré la nécessité d'une structure d'audit interne et a clarifié sa démarche contrairement aux intensions qu'on la prête. Pour lui, l'audit interne serait victime de l'usage que l'on en fait couramment lorsqu'on l'évoque à l'occasion de la découverte d'un problème de fonctionnement ou l'éclatement d'un scandale.

Dans de pareils cas, le mot enquête conviendrait mieux, car la démarche s'y apparente à celle d'un juge d'instruction qui doit découvrir les causes du problème. Alors que la démarche d'audit interne est tout autre puisqu'elle consiste à évaluer la qualité du dispositif de contrôle interne des manquements dans le respect des procédures, mais d'évaluer la qualité de celle-ci et de vérifier, en conséquence la capacité du système à contenir les erreurs dans les proportions préalablement reconnues comme acceptables (Jean-Marie Mottoul, 2010).

Eustache Ebondo Wa Mandzila (2005), de son côté, justifie la nécessité d'une fonction d'audit interne dans des entreprises par sa contribution à la réduction de l'asymétrie d'information entre d'une part les dirigeants et d'autre part les actionnaires et leurs représentants les administrateurs, supposés être la cause de conflits au sein des entreprises managériales. Il part de l'hypothèse que l'audit interne réduit significativement l'asymétrie d'informations dans le domaine financier, comptable et d'autres domaines entre les dirigeants et les administrateurs (Ebondo Wa Mandzila 2005). Dans une approche quantitative, il démontre que les administrateurs ne peuvent mieux jouer leur rôle de contrôleurs de l'action managériale que s'ils disposent d'une série d'informations. Or non seulement ils ne reçoivent pas assez d'informations mais aussi, les informations qui leur sont transmises manquent parfois de pertinence (Ebondo Wa Mandzila 2005).

Ainsi, sur un échantillon de 15 administrateurs interrogés, 6 administrateurs, soit 40% qualifient le niveau d'information très bon, 7 administrateurs soit 46,67% jugent ce niveau bon (Ebondo Wa Mandzila 2005, p.269). Tandis que les résultats obtenus sur le degré d'utilité d'informations fournies par l'audit interne aux administrateurs susceptibles de les aider à mieux à contrôler l'action managériale, sont divers. Il ressort que les informations jugées très utiles par les administrateurs sont variables par ordre d'importance. Les informations relatives à la performance financière de l'entreprise sont jugées très utiles à 93,33%.Celles relatives aux projets d'investissements et de désinvestissements sont également jugées très utiles par 93,33% (Ebondo Wa Mandzila 2005, p.). Les informations relatives aux choix stratégiques et au climat social sont respectivement jugées très utiles par 85,71% des administrateurs et très utiles par 53,33% par les principaux clients de l'entreprise (Ebondo Wa Mandzila 2005, p.281).

Les informations se rapportant à l'évolution des marchés et à l'état de la concurrence sont jugées très utiles par 46,67% (Ebondo Wa Mandzila 2005, p.282). Mais si on associe le critère assez utile et très utile, il appartient que l'information relative aux projets d'investissements et désinvestissements, et à la performance financière de l'entreprise est déjà jugée utile par 100% d'administrateurs interrogés. En ce qui concerne la réduction de l'asymétrie d'information dans le domaine financier, selon la même étude, 50,1% d'administrateurs déclarent obtenir leurs informations sur la performance financière grâce aux structures d'audit interne, y compris le comité d'audit. Tandis que 42,86% des administrateurs affirment que c'est le Directeur général qui est le principal fournisseur d'informations. Ces résultats valident l'hypothèse (Ebondo Wa Mandzila 2005, p.289). Le titre suivant examine l'audit interne et son lien sur l'efficacité des collectivités territoriales.

2.2. Audit interne et efficacité des collectivités territoriales

La question d'efficacité s'apprécie non seulement par rapport à la fonction d'audit elle-même, mais également par sa contribution à la réalisation des objectifs de la collectivité territoriale. En effet, le

développement d'une relation saine de travail avec la direction et le personnel à tous les niveaux de la commune est fondamental pour l'efficacité de la fonction d'audit interne (Jacque Renard, 2010). La connaissance et l'appréhension de l'organisation de la collectivité territoriale par l'activité d'audit interne participent à la construction de relations efficaces, à l'évaluation et à l'amélioration de l'efficacité de la gestion des risques, du contrôle interne et des processus de gouvernance des communes (Bouqun, 1997, p.292). De ce fait, les employés de la commune devraient idéalement porter leurs préoccupations, et informations à l'attention de l'activité d'audit interne. Une activité d'audit interne efficace, bien menée, suscite des demandes de services, d'informations et de conseils. L'auditeur interne aide la collectivité territoriale à atteindre ses objectifs en termes d'efficacité à travers une évaluation importante et objective du fonctionnement et des ressources. Cela contribue à améliorer le fonctionnement et suscite la confiance des citoyens et parties prenantes (Bouqun, 1997).

D'un point de vue empirique, l'efficacité de l'audit interne dans la limitation des comportements opportunistes de toutes les parties concernées a fait l'objet d'études empiriques par des auteurs (Ebondo Wa Mandzila, 2005). Pour cet auteur, le comportement opportuniste d'un acteur consiste à exploiter les failles ouvertes par le système pour en tirer grand profit au détriment de l'organisation. Par exemple, en se dérobant à ses engagements contractuels ou en affectant l'exécution de certains contrats conclus avec l'organisation (Ebondo Wa Mandzila, 2005). Le salarié peut ne pas exécuter parfaitement sa tâche ou ne pas accomplir normalement ses missions. Le fournisseur peut livrer des produits ou des services de très mauvaise qualité. L'entreprise ou la direction peut ne pas respecter les engagements pris avec le salarié ou les lois ou le règlement en vigueur dans le domaine du droit de travail ou en matière de rémunérations. Le client peut ne pas respecter ses engagements en ne réglant pas ses dettes (Ebondo Wa Mandzila, 2005, p.292). Or, comme le souligne Bouquin (1997), une des conditions essentielles de la survie d'une généralement d'une organisation réside dans la capacité de ses objectifs poursuivis par l'organisation (Bouquin, 1997, p.292). Cette nécessaire coordination des comportements de tous les acteurs, notamment des dirigeants, salariés, clients, fournisseurs, peut être obtenue grâce à la mise en place des procédures de contrôle interne.

Le rôle de l'audit interne consiste donc à évaluer l'efficacité des procédures de contrôle interne en s'assurant qu'elles orientent les comportements des acteurs vers les objectifs fixés et de signaler les manquements aux engagements pour que soient prises des mesures correctives. De manière générale, les procédures de contrôle à mettre en place sont notamment la séparation des fonctions incompatibles, la délégation, la budgétisation, le règlement intérieur, la standardisation, les appels d'offres, le contrôle des résultats, ou toute procédure relative aux transactions que l'organisation réalise avec les parties intéressées ou concernées. À cet effet, l'hypothèse formulée par Ebondo Wa Mandzila, (2005), consiste à voir, si la mise en place de certaines procédures d'audit interne a limité les comportements opportunistes (Ebondo Wa Mandzila, 2005p.293). Les résultats des tests montrent que lorsque ces procédures étaient jugées inefficaces, les recommandations d'audit interne ont pu améliorer la situation antérieure pour 76,92% de personnes interrogées (p.293). Par rapport aux administrateurs interrogés, 41,67% pensent qu'une partie des incidents aurait pu être évitée, si les procédures d'audit interne instituées avaient été plus efficaces (Ebondo Wa Mandzila, 2005, p.293).

Par ailleurs, il faut souligner que l'efficacité de l'audit interne dans les collectivités territoriales peut dépendre du positionnement et du statut appropriés de l'auditeur interne au sein de la collectivité territoriale. Le positionnement ou le statut organisationnel approprié de l'activité d'audit interne au sein de la collectivité territoriale dépendent de sa capacité à concrétiser son indépendance et son objectivité (Bouquin, 1997). Le statut organisationnel de l'activité de l'audit interne devrait lui permettre d'accomplir ses tâches telles que définies dans la charte d'audit interne. L'activité d'audit interne doit occuper une position telle qu'elle est habilitée, d'une part, à obtenir la collaboration de la direction du personnel affecté au programme ou faisant partie de l'entité auditée et, d'autre part, à avoir un accès libre et illimité à tous les registres, fonctions, biens et personnels, y compris aux personnels constituant la collectivité territoriale(Ebondo Wa Mandzila, 2005). Pour être efficace, il est nécessaire que les personnes constituant l'organe de supervision aient leur mot à dire ou, tout de moins, qu'elles soient consultées en ce qui concerne la nomination, la démission ou la rémunération du directeur de l'audit interne (Bouqun, 1997). Il convient aussi de se pencher sur la question de la désignation d'un organe indépendant et correctement organisé dont la mission serait de nommer le directeur de l'audit interne (Bouqun, 1997). Cette mission d'efficacité de la fonction d'audit interne doit être

associée à son rôle d'efficience dans la gestion des ressources financières des collectivités territoriales qu'il convient d'aborder dans le titre suivant.

2.3. Audit interne et efficience dans la gestion des ressources des collectivités territoriales

Dans la gestion des ressources financières des collectivités territoriales, l'un des objectifs de l'audit interne est la prise en compte de l'optimalité des moyens *(*Jacque Renard, 2010). Il s'agit de voir si les moyens dont disposent les collectivités territoriales sont utilisés de façon optimale. Aussi, il s'agit d'analyser si la collectivité a des moyens de sa politique (Jacques Renard, 2010). Cet impératif s'inscrivant dans le sens de la plus grande efficience est un élément important que l'auditeur interne doit prendre en considération pour que des activités de la collectivité puissent croître et prospérer (Jacques Renard, 2010).

D'après la norme[99] d'audit interne, l'auditeur doit évaluer le processus de gouvernement des organisations, notamment les collectivités territoriales afin de formuler des recommandations appropriées en vue de son amélioration. De ce fait, il cherche à déterminer si le processus répond à un certain nombre d'objectifs relatifs à l'efficience des collectivités territoriales. Il s'agit tout d'abord de promouvoir des règles d'éthique et des valeurs appropriées au sein de la collectivité et de garantir une gestion efficiente des ressources de la collectivité assortie d'une obligation de rendre compte *(*Jacque Renard, 2010). De plus, l'efficience des collectivités territoriales peut être assurée par l'audit interne à travers son rôle dans l'amélioration de la communication et la réduction de l'asymétrie d'informations. L'audit interne facilite la communication entre les services concernés de la collectivité territoriale, des informations relatives aux risques et aux contrôles. Il fournit également des informations adéquates au comité d'audit interne, au conseil communal, à d'autres parties prenantes et assure une coordination de leurs activités (Jacque Renard, 2010).

Des normes[100] d'audit interne soutiennent également que le responsable de l'audit interne a la charge de veiller à ce que les ressources affectées aux différentes activités soient adéquates, suffisantes et mises en œuvre de manière efficiente pour réaliser les missions (Jacque Renard, 2010). De ce fait, l'auditeur interne doit surveiller et évaluer l'efficience, la conception et la mise en œuvre des moyens pour atteindre les objectifs et des programmes de la collectivité territoriale. Ceci implique une meilleure gestion des risques par le gestionnaire. La gestion des risques est dans une partie intégrante de ces objectifs. Ainsi, réaliser ces objectifs, c'est prendre une option sérieuse sur la bonne maitrise des activités (Jacques Renard, 2010).

Par ailleurs, les collectivités territoriales déploient des efforts considérables pour atteindre des résultats et améliorer leur rendement. Il s'agit entre autres du processus de planification stratégique et de mesure de la performance, les déclarations de services aux citoyens, le cadre de responsabilisation de la gestion des ressources financières, les rapports annuels de performance. De plus, devant l'ampleur des activités et les nombreux rapports faisant état de la performance des collectivités territoriales, le citoyen est souvent pris au dépourvu (Ouellet, N., 2012). La mise en place d'une structure d'audit interne peut être utile au raffermissement du droit d'exiger des comptes, selon les perspectives des citoyens. Et elle serait aussi garante d'une meilleure reddition de comptes, sur l'efficience des ressources communales. Pour Meijer (2012), l'ouverture des collectivités territoriales est la mesure dans laquelle les citoyens peuvent surveiller et influencer les processus communaux grâce à la possibilité qui leur est offerte d'accéder à l'information des instances décisionnelles communales (Meijer, Curtin et Hillebrandt, 2012).

Ainsi l'audit interne sert à maintenir ou à raffermir le lien de confiance entre l'exécutif communal et les organes délibérants d'une part et d'autre part entre l'ensemble des parties prenantes. La mise en place de la fonction d'audit interne dans une collectivité territoriale n'a pas pour vocation à se substituer aux autres outils de contrôle. Elle constitue simplement un outil qui favorise une plus grande transparence et une meilleure efficience de la gestion des ressources communales et à la prise en compte des intérêts des citoyens et autres usagers des services publics communaux (Ouellet, N. 2012). Pour que la fonction d'audit interne

[99]2110. A1 Normes d'audit interne : fonctionnement. Rédigé par univers audit interne et publié en février 2013 depuis overblog, disponible sur http://univers-audit-interne.over-blog.com/article-normes-d-audit-interne-fonctionnement-114962441.html, consulté le 29/06/2019

[100]2030 – Gestion des ressources, disponible sur sur http://univers-audit-interne.over-blog.com/article-normes-d-audit-interne-fonctionnement-114962441.html, consulté le 29/06/2019

soutienne la performance des collectivités territoriales, il faut qu'elle contribue à offrir directement des services d'assurance aux citoyens. Ainsi nous traitons dans le troisième paragraphe de cette section, la relation empirique entre l'audit interne, la transparence, la lutte contre la fraude et la corruption dans les collectivités territoriales.

3. Relation empirique entre l'audit interne, la transparence, et la lutte contre la fraude et la corruption dans les collectivités territoriales

L'impact de l'audit interne sur la transparence, la lutte contre la fraude et la corruption a fait l'objet de nombreuses études empiriques dans le management des organisations. Eustache Ebndo Wa Mandzila (2005) dans son article sur l'apport de l'audit interne sur la gouvernance des entreprises a démontré la corrélation entre l'audit interne et la transparence dans la rémunération des dirigeants au sein des entreprises. Il est de même pour Normand Ouellet (2012) qui a justifié empiriquement la relation entre l'audit interne et la transparence dans son article intitulé l'audit interne de la gouvernance au service d'une plus grande transparence. Il propose une réflexion prospective sur l'évolution de la fonction d'audit interne gouvernemental dans le contexte d'une plus grande ouverture des gouvernements à la participation et à la collaboration des citoyens. Renard, jacques (2010) dans son ouvrage sur les théories et pratiques de l'audit interne ont expliqué le rôle de la fonction d'audit interne dans la lutte contre la fraude et la corruption. L'objectif de ce paragraphe consiste à aborder la relation empirique entre l'audit interne et la transparence (3.1), la lutte contre la fraude (3.2) et la corruption (3.3) dans les collectivités territoriales.

3.1. Audit interne et transparence dans les collectivités territoriales

Eustache Ebndo Wa Mandzila (2005) s'est intéressé au rôle de l'audit interne en ce qui concerne la transparence dans la rémunération des dirigeants au sein des entreprises. De ce fait, il faut rappeler que le débat sur la transparence dans la rémunération des dirigeants n'est pas récent. Mais l'engouement en faveur des exigences d'un mode de rémunération transparent des dirigeants et les distorsions apparues entre les rémunérations excessivement élevées et les contre-performances des entreprises qui octroient de telles rémunérations exigent que soit amélioré le processus de détermination des rémunérations des dirigeants (Eustache Ebndo Wa Mandzila, 2005).

En effet, dans son étude empirique, il part sur l'hypothèse de l'inexistence de procédure et de critères de fixation transparents de rémunération des dirigeants et le rôle que devrait jouer l'audit interne dans cette transparence. «Et à l'aide d'une enquête réalisée auprès de 38 entreprises françaises, 56,03% des entreprises interrogées reconnaissent l'existence d'une procédure de rémunération en leur sein contre 44,09% qui nient cette réalité» (Eustache Ebndo Wa Mandzila, 2005, p.295). En ce qui concerne «les critères transparents de fixation de la rémunération, 78% affirment que les critères de fixation de la rémunération des dirigeants paraissent transparents» (Eustache Ebndo Wa Mandzila, 2005, p.295).

Quant au «rôle de l'audit interne dans cette transparence, 90% des entreprises affirment avoir conscience de ce rôle et le qualifient de primordial» (Eustache Ebndo Wa Mandzila, 2005, p.296). «Et 61% des directeurs des ressources humaines pensent que les critères de rémunération des dirigeants dans leur entreprise sont transparents du fait de l'existence de la procédure de rémunération des dirigeants et le rôle de l'audit interne dans cette transparence» (Eustache Ebndo Wa Mandzila, 2005, p.296). À l'inverse, «70% des directeurs des ressources humaines estiment que les critères de rémunération des dirigeants ne sont pas transparents» (Eustache Ebndo Wa Mandzila, 2005, p.297). Car ils ne bénéficient pas de telles procédures. Il y a donc un lien fort, une corrélation entre procédure de rémunération et transparence dans la clarté des critères de détermination de rémunération.

Par rapport «au rôle de l'audit interne, 96% des directeurs ressources humaines interrogés, lorsqu'il existe une procédure de rémunération et si cette même procédure est appliquée et suivie par l'audit interne, elle contribue à limiter les abus ou les dérives des dirigeants» (Eustache Ebndo Wa Mandzila, 2005, p.298). En définitive, presque la totalité des responsables des ressources humaines estime que la mise en place d'une procédure de rémunération et l'existence d'une structure d'audit interne ont contribué à augmenter la transparence et limiter les abus. Puisqu'il ne suffit pas de disposer d'une procédure de rémunération.

Mais il faut qu'elle soit appliquée de manière correcte et transparente. Il revient donc à l'auditeur interne de s'assurer que si les procédures au sein de l'entreprise existent et si elles sont toutes appliquées. En toute logique, si elles ne sont pas appliquées, l'auditeur interne doit relever les dysfonctionnements et faire des

recommandations. C'est également, lui qui doit s'assurer du suivi de ces recommandations, de leur mise en œuvre selon un calendrier bien établi (Eustache Ebndo Wa Mandzila, 2005). À cela, s'ajoute l'efficacité du comité d'audit. Si celui-ci paraît efficace que les autres comités spécialisés de l'entreprise, notamment de rémunération et de recrutement, c'est par ce qu'il s'appuie sur des normes. Tandis que les autres comités relèvent beaucoup plus d'une gestion politique. Le titre suivant examine l'audit interne et son apport dans la lutte contre la fraude dans les collectivités territoriales.

3.2. Audit interne et fraude dans les collectivités territoriales

L'IFAC (1998) considère la fraude comme un acte volontaire commis par un ou plusieurs personnes faisant partie de la direction ou des employés, ou par des tiers, qui aboutit à des états financiers erronés. Sont notamment considérés comme la fraude, la manipulation, la falsification ou l'omission de l'indice de la comptabilité ou de document, le détournement d'actifs, la suppression ou l'omission de l'indice de certaines opérations dans la comptabilité ou les documents, l'enregistrement d'opérations sans fondement et l'application incorrecte de politiques d'arrêt des comptes. (IFAC, 1998). Un rapport de l'Association of Certified Fraud Examiners (AFCE) de 1996 montre que si par rapport à la corruption et aux états financiers frauduleux, le détournement d'actifs est le moins dommageable des types de fraudes en termes de perte médiane, il est de loin plus courant, d'où la nécessité de mettre en place un audit interne efficace (Association of certified fraud examiners. 1996).

En plus, une étude du Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), portant sur une analyse des cas de fraude de 300 firmes américaines pour la période de 1987-1997, montre que les firmes impliquées dans des cas de fraude sont souvent de taille modeste (78% de l'échantillon ont un actif inférieur à 100 millions de dollars) (Beasley, m. S., carcello, j. V., & hermanson, d. R. 1999). Dans plus de la moitié des cas de fraude, il y a constatation fictive des produits ou constatations prématurées. Plusieurs études réalisées dans les pays anglo-saxons montrent pourtant que seulement 5% des cas de fraudes sont découverts par les auditeurs externes, malgré la présence d'inexactitudes dans les états financiers dans 65% de ces cas (David Carassus et Denis Cormier, 2003). Cette incapacité des auditeurs à déceler de nombreux cas de fraude, et ceci malgré les évolutions engagées sur le plan des normes professionnelles, remet ainsi en question un modèle d'audit légal centré sur l'objectif plus global d'image fidèle et sur une approche des risques (David Carassus et Denis Cormier, 2003).

C'est dans ce contexte que la nécessité de clarifier le rôle de l'auditeur interne dans cette démarche de lutte contre la fraude, notamment dans les collectivités territoriales est devenue un impératif. De ce fait, un certain nombre de dispositifs de contrôle interne sont particulièrement sensibles à la fraude et dont l'absence, l'insuffisance ou la mauvaise application crée un terrain favorable aux fraudeurs. Les auditeurs internes étant des salariés de la collectivité territoriale sont donc particulièrement attentifs à la qualité et au fonctionnement de ces dispositifs. À cet effet, ils abordent leur travail sous l'angle de l'évaluation du risque et s'intéressent essentiellement aux risques majeurs pour les collectivités territoriales, notamment les risques liés aux systèmes opérationnels et aux défauts de contrôle.

Pour les audits internes, l'utilisation d'indices de risque est courante, notamment en matière de gestion de trésorerie. Des indices similaires peuvent être mis au point et utilisés pour prévoir les zones à risque en matière de fraude. L'activité inhabituelle d'un fournisseur, une soumission d'offre par un cartel et le train de vie des employés sont quelques exemples qui pourraient servir à élaborer un indice pondéré d'identification des besoins d'investigation, avant qu'une fraude ne devienne dans la gestion des collectivités territoriales. C'est dans ce sens que Michel Fautrat (2006) met en évidence un certain nombre d'indices favorables à la fraude. Il s'agit entre autres : de l'existence d'un organigramme hiérarchique qui définit clairement les relations de pouvoir, sans lequel les fraudeurs bénéficient de confusion dans l'exercice de leurs tâches. Il s'agit là des confusions qui créent un environnement aggravant le risque de fraudes (Michel FAUTRAT, 2006).

De plus, il y a l'absence de délégations de pouvoirs, ou des délégations obsolètes, ou des moyens qui ne sont pas en accord avec les pouvoirs déléguées. L'absence de définitions des pouvoirs qui permet à n'importe qui de faire n'importe quoi et interdit aux différents acteurs de savoir qui doit faire quoi. Le fraudeur pourra alors profiter de ces lacunes (Renard, Jacques, 2010). Dans le titre suivant, nous présentons la corruption et examinons le rôle de l'audit interne dans la lutte contre ce fléau dans les collectivités territoriales.

3.3. Audit interne et lutte contre la corruption dans les collectivités territoriales

La corruption est un phénomène ancien dont le champ d'analyse économique est récent. Elle était d'abord perçue comme un phénomène qui relève de la morale, donc de l'éthique individuelle. Elle devient ensuite une variable internationale qui favoriserait le business. D'après l'Académie française (1935), la corruption est le fait d'employer des moyens pour détourner quelqu'un de son devoir, tout en l'engageant à faire quelque chose contre l'honneur, contre sa conscience (Académie française, 1935). Il s'agit d'abord d'un comportement humain qui se manifeste dans des domaines variés, notamment, moral, éthique, pénal, économique. Compte tenu de l'évidence de l'effet inhibiteur, de la corruption sur le développement, une multitude de réglementations nationales et internationales destinées à en limiter les dérives, est mise en œuvre. Elle est un sujet qui suscite, certes, l'analyse théorique, mais constitue surtout un laboratoire des manipulations nécessaires à sa réalisation et des malversations rencontrées en amont et en aval de la réalisation du délit. La corruption tout comme la fraude et le blanchiment relèvent de la problématique du comportement humain (Noël Pons, 2013).

Le scandale Cahuzac a ramené la corruption au rang d'une préoccupation essentielle alors qu'elle était soigneusement tenue à l'écart des grands sujets. Les études ont démontré que la corruption prise dans son acception la plus large constituait bien le scandale des scandales (Noël Pons, 2013). Toutefois, sa qualification demeure sans doute difficile dans la mesure où il s'agit des fonds, dont l'origine, chez le corrupteur comme la destination chez le corrompu est soigneusement camouflée et souvent accompagnée de flux de provenances diverses rendant toute recherche aléatoire (Noël Pons, 2013). Elle est aussi considérée comme une manière de faciliter des opérations économiques. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle, les chinois l'appellent « la graisse odorante » (Noël Pons, 2013, p.209).

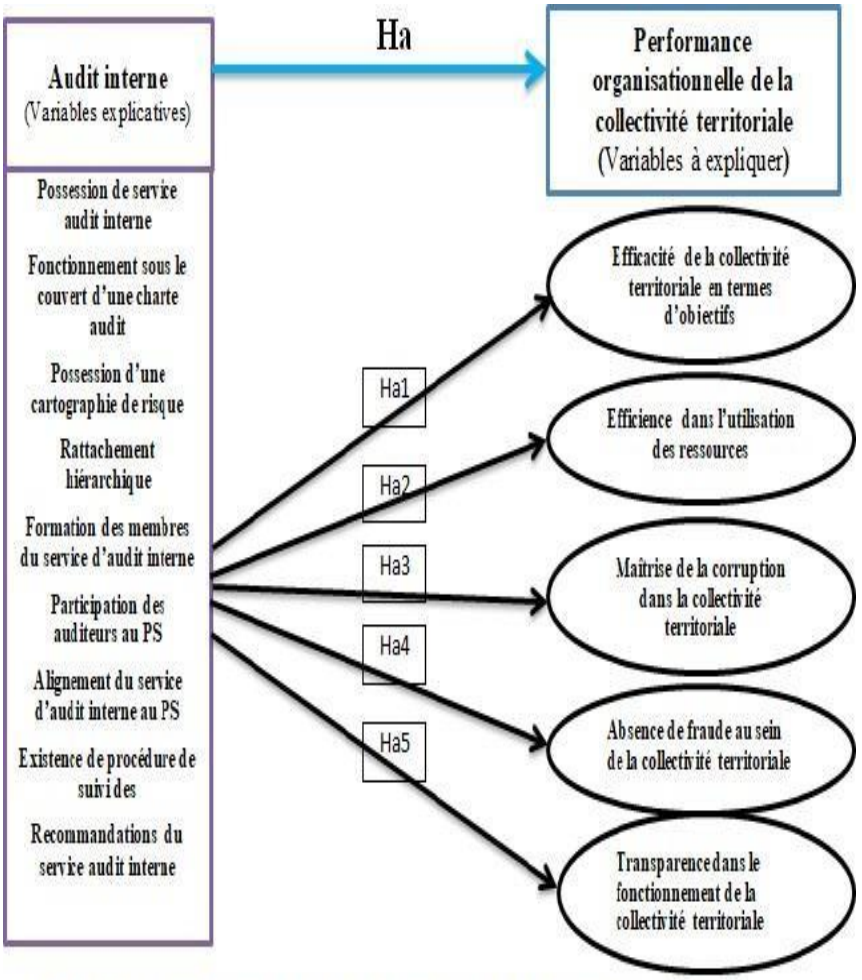
En 2002, malgré, les difficultés de son identification, l'ONU évalue néanmoins à 1000 milliards de dollars annuels la corruption, soit 3% des échanges mondiaux. «La Commission européenne pour sa part estime le coût de la corruption en Europe à 120 milliards d'euros. Ce qui correspond à 1% de son produit intérieur brut » (Noël Pons, 2013, p.209). Les chiffres varient et peuvent diverger en fonction de la méthode d'évaluation utilisée. Ils ne sont pas certains, car les corrompus et corrupteurs ne sont pas tous connus. L'identification constitue même l'exception.

Par contre, la répulsion morale qui est ressentie contre ce comportement est bien réelle (Noël Pons, 2013). Elle se manifeste sous plusieurs formes et touche à la fois le secteur privé tout comme le secteur public, notamment les collectivités territoriales. Dans les collectivités territoriales, la corruption est facilitée par une forte carence de l'encadrement, souvent absent ou occupé à d'autres tâches plus rémunératrices, par l'analphabétisme, la méconnaissance des procédures par la population, mais aussi par l'absence ou l'irrespect de ces mêmes règles par le corrompu. De plus, l'impunité facilite le développement de ce comportement qui peut être identifié par le constat de phénomène de queue, d'absences et de retards considérables dans le traitement des dossiers. Ces situations poussent l'administré à accepter le paiement afin que son dossier soit installé au-dessus de la pile (ECIIA, 1999).

Face à cette situation, l'audit interne a un rôle important à jouer. L'auditeur interne doit fournir une évaluation indépendante de la pertinence, de l'application et de l'efficacité des dispositifs de contrôle interne mis en place par le management de la collectivité. La valeur ajoutée de l'audit interne est de contribuer à l'amélioration des opérations de la collectivité territoriale en facilitant l'identification et l'évaluation des risques de corruption. L'audit interne devrait y parvenir en examinant l'efficacité des processus de gestion des risques de corruption mis en place dans les collectivités territoriales et en s'assurant de l'existence de procédures et de normes claires et cohérentes en matière de risque (ECIIA, 1999).

L'audit interne apporte une garantie régulière et objective surtout lorsque le risque peut être jugé critique. L'audit interne doit être une composante essentielle du système général de gestion de tous les risques, notamment ceux relatifs à la corruption (ECIIA, 1999). La corruption étant, un risque dans la gestion des collectivités territoriales, doit être évalué avec les autres risques susceptibles d'avoir un impact sur la performance de la collectivité territoriale. En veillant à ce que l'audit interne, examine et rende compte du processus d'évaluation du risque à tous les niveaux de la collectivité territoriale (ECIIA, 1999) le secrétariat général des communes peut à la fois exploiter pleinement le potentiel de l'audit interne et apprécier utilement

l'efficacité de ses propres processus. La relation entre les variables explicatives et les variables expliquées est représentée par le modèle conceptuel ci-après.



Source : Elaboré par nos propres soins à partir du cadre conceptuel et théorique de notre recherche

Figure 1 : Modèle conceptuel de l'influence de l'audit interne sur la performance des collectivités territoriales.

En somme, cette communication dédiée à l'analyse des liens théoriques et empiriques nous a permis de formuler les hypothèses de recherche et d'explorer des études empiriques relatives à l'influence de l'audit interne sur la performance des collectivités territoriales. Une hypothèse principale qui traduit l'influence significative de l'audit interne sur la performance est formulée sur la base des théories de l'agence et des parties prenantes. Les théories de coût de transaction et des ressources ont permis de formuler les sous-hypothèses relatives à l'influence de l'audit interne sur les principales composantes de la performance des collectivités territoriales. Après une justification empirique, et théorique, nous présentons les variables du modèle conceptuel qui doit faire l'objet d'opérationnalisation et validation au niveau de l'étude empirique.

Bibliographie

Nahapiet J. et Goshal S. (1998), « Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage », Academy of Management Review, vol. 38, n° 2, p. 242-266

Académie française. (1935). Troisieme centenaire de l'Academie française, exposition ... Bibliotheque nationale, juin 1935. [Paris], [Frazier-Soye].

Anderson J.C. et Narus J.A. (1990), « A Model of Distribution Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships », Journal of Marketing,

Association Of Certified Fraud Examiners. (1996). Report to the nation on occupational fraud and abuse. Austin, TX, Association of Certified Fraud Examiners.

Bouquin H, (1997). Contrôle, Audit, Encyclopédie de gestion, Ed. Economia, 2è édition, Paris ; pp.667-686 ; pp.201-218
BOUQUIN, H. (1977). La croissance de la firme et les arbitrages strategiques. Revue Economique. 28, 673-704.
COASE, R. H. (2009). The firm, the market, and the law. Chicago, Ill, <<The>> Univ. of Chicago Press.
David Carassus et Denis Cormier(2003). « Normes et pratiques de l'audit externe légal en matière de prévention et de détection de la fraude». Association Francophone de Comptabilité | « Comptabilité - Contrôle - Audit » /1 Tome 9 | pages 171 à 188, disponible https://www.cairn.info/revue-comptabilite-controle-audit-2003-1-page-171.htm
European Confederation Of Institutes Of Internal Auditing. (2000). Le rôle de l'auditeur interne dans la prévention de la fraude. Paris, IFACI.
Granovetter M. (1983), « The Strength of Weak Ties: a Network Theory Revisited », In C. Randal (Ed.), Sociological Theory, p. 201-233.
International Federation Of Accountants. (1998). Normes internationales d'audit: IFAC handbook (1998) (auditing), traduction franc,aise. Paris, Ed. CNCC.
J. MEIJER, A., CURTIN, D., & HILLEBRANDT, M. (2012). La gouvernance ouverte : relier visibilite et moyens d'expression. Revue Internationale Des Sciences Administratives. 78, 13.
Michel Fautrat(2006). Le contrôle interne, un concept managérial majeur, encore en phase de découverte. In Revue française de l'audit interne (Cote P1), N° 179
Mohr J. et Spekman R. (1994), « Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior and Conflict Resolution Techniques », Strategic Management Journal, vol. 15, p. 165-152. Monczka
Moran P. (2005), « Structural vs. Relational Embeddedness: Social Capital and Managerial Performance », Strategic Management Journal, vol. 26, n° 12, p. 1129-1151
MOTTOUL, J. M. (1987). Instruments de gestion a la disposition des services publics. Bulletin De Documentation / Ministere Des Finances, Bruxelles. 63-117.
Ouellet, N. (2012). L'audit de la gouvernance : au service d'une plus grande transparence. Télescope, 18 (3), 157–171. https://doi.org/10.7202/1013780ar
Pons, N. (2013). Corruption, mode d'emploi. Geoeconomie. 66, 207.
Pons, N., & Vidaux, f. (2004). Audit et fraude. Paris, IFACI, Institut de l'audit interne.
RENARD, J. P., & GALLOIS, L. (2010). Théorie et pratique de l'audit interne. Paris, Ed. d'Organisation.http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=594690
Srivasta R., Fahey L. et Christensen H.K. (2001), « The ResourceBased View and Marketing: the Role of Market Based Assets in Gaining Competitive Advantage », Journal of Management, vol. 27, n° 6, p. 777-802.
Stalk G., Evans P. et Shulman L. (1992), « Competing on Capabilities: the New Rules of Corporate Strategy », Harvard Business Review, march, p. 57-69
Williamson O. (1985), the Economic Institution of Capitalism, Free Press
Williamson O.E. (1975), Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications, Free Press
Williamson O.E. (1975), Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications, Free Press
Williamson O.E. (1981), The Economics of Organization: the Transaction Cost Approach, American Journal of Sociology; vol 87, n°3, 548-577.
Zhou H. et Benton W.C. (2007), « Supply Chain Practice and Information Sharing », Journal of Operations Management, vol. 25, n° 6, p. 1348-1365.

Le rôle du conseil d´administration dans la gouvernance des entreprises : revue de littérature

Par :

EL HOSNI Soukaina, Doctorante à l'E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi
E-mail : soukainaelhosni@gmail.com

EL GHARBAOUI Bouteïna, E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi
E-mail : bouteina.elgharbaoui@gmail.com

Pr CHRAIBI Abdeslam, E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi
E-mail : achraibi@uae.ac.ma

Résumé : L´objectif de ce travail consiste à présenter le rôle du conseil d´administration dans la gouvernance des entreprises, cette dernière qui se définit comme un concept holistique applicable dans un environnement marqué par les conflits d´intérêts résultant d´une relation d´agence qui réunit les mandats et les mandataires, dans ce contexte intervient un mécanisme de contrôle interne pour organiser cette relation, il s´agit bien évidement du conseil d´administration. La présente communication met l´accent sur l´intérêt de la composition (types) et nombre des administrateurs composant le conseil d´administration à travers une revue de littérature représentant l´ensemble des courants (managériales et théoricien d´agence).
Mots-clés : Gouvernance, le conseil d´administration, théorie d´agence.

Introduction

La scierie des scandales financiers des années 1990-2000 (Enron, WorldCom, Vivendi Universal, Parlamat, etc) a donné naissance à plusieurs réflexions sur la relation des différentes parties prenantes et l´efficacité du système mis en place au sein de l´organisation , c´est dans ce contexte que la notion de la gouvernance des entreprises a fait l´objet de plusieurs débats , en réalité cette notion existe bien avant les scandales de 2000 à travers plusieurs études menées en citant par exemple l´étude de Berle et Means de 1932 ainsi que l´étude de Rafael la Porta (2000),qui définissent la gouvernance comme étant « l'ensemble des mécanismes dont le rôle est de protéger les investisseurs externes de la diversion de leurs actifs par les auteurs internes ».
Aujourd´hui la notion de la gouvernance des entreprises est apparue comme l´une des principales notions à explorer vu qu´elle fait référence à la relation entre la direction, les actionnaires, le conseil d´administration et les autres parties prenantes.
La gouvernance permet de réduire les conséquences des conflits relationnelles et d´assurer la bonne circulation des informations au sein de l´entreprise, à travers bien évidement plusieurs acteurs tels que les auditeurs internes, les comités d´audit, le conseil d´administration …
Toutefois, en matière de la gouvernance des entreprises, le conseil d´administration constitue l´épine dorsale et la performance de l´entreprise, son efficacité dépend de deux principales variables qui sont sa taille et sa composition ou autrement dit le type des administrateurs composant le CA.
De point de vue de la gouvernance, le mécanisme efficace qui permettra de contrôler et de surveiller Les gestionnaires ou les dirigeants ainsi que d´assurer une meilleure performance au sein de l´entreprise est le conseil d´administration.
La problématique autour de laquelle s'articule le propos de cet article repose principalement sur le rôle du conseil d´administration dans la gouvernance des entreprises. Ladite problématique nous pousse à poser la question suivante :

- Comment le conseil d´administration impact la gouvernance ?

Dans notre communication nous allons mettre le point sur la notion de la gouvernance et les principes de cette dernière dictée par L´OCDE (l´organisation de coopération et de développement économiques) en 2004, ensuite nous allons exposer la notion de l´implantation de la bonne gouvernance au sein de l´entreprise. Dans le deuxième chapitre nous allons définir le conseil d´administration ainsi que sa composition, par la suite nous allons essayer de montrer l'apport du conseil d´administration pour la gouvernance de l´entreprise, à travers la définition des principales variables qui impact le contrôle et la gouvernance et enfin le dernier chapitre vas exposer les différentes études mener dans ce contexte.

1. Approche conceptuelle de la gouvernance des entreprises

Dans cette partie, nous allons traiter la notion de la gouvernance des entreprises à travers une définition bref qui repose sur les anciennes études, ensuite nous appréhenderons, les principes et la notion du processus de la bonne gouvernance des entreprises.

1.1. Définition du concept de la gouvernance des entreprises

La gouvernance des entreprises ou corporatif gouvernance désigne un système mis en place qui englobe l´ensemble des lois, processus et réglementations par lesquels l´entreprise est contrôlée et diriger. La gouvernance des entreprises permet de garantir la transparence et la protection des intérêts des différentes parties prenantes ainsi qu´elle permet d´atteindre l´efficacité du processus de décision et de la bonne défusion des informations au sein de l´entreprise.

Plusieurs études et réflexions théoriques on était entamé dans ce contexte on cite par exemple la définition de Charreaux en 1997 « le gouvernement des entreprises recouvre l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui "gouvernent" leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire. » , on trouve également la définition de Williamson en 1985, qui consisterait à définir la corporatif gouvernance comme « les structures gouvernant les transactions qui se produisent entre l'entreprise (ou l'organisation) et ses dirigeants. »

Toutefois l´OCDE (l´organisation de coopération et de développement économiques) en 2004 insiste que la gouvernance des entreprises détermine la structure par laquelle sont définis les objectifs d'une entreprise, ainsi que les moyens de les atteindre et d'assurer une surveillance des résultats obtenus, alors que l´IIA (L'institut of Internal Auditor) en 2018 définit la gouvernance des entreprises comme étant, « les processus et les structures conçus pour aider l'organisation à réaliser ses objectifs. »

1.2. Les principes de la gouvernance des entreprises

Les principes de la gouvernance des entreprises ont pour objet de formuler les orientations et de contribuer à améliorer le gouvernement de l´entreprise ainsi que d´instaurer un processus de gouvernance efficace au sein de l´organisation, dans ce contexte l´OCDE (l´organisation de coopération et de développement économiques) en 2004 a défini 6 principes de la gouvernance desentreprises qui s´expliquent comme suit :

- La mise en place des fondements d'un régime efficace de gouvernement d'entreprise
- Les droits des actionnaires et principales fonctions des détenteurs du capital
- Le traitement équitable des actionnaires
- Le rôle des différentes parties prenantes dans le gouvernement d'entreprise
- La transparence et diffusion de l'information
- La responsabilité du conseil d'administration

1.3. La théorie d´agence

Jensen et Meckling sont les premiers fondateurs de la théorie d´agence, cette dernière prend en compte la multiplicité des intérêts entre les différentes parties prenantes, elle définit la relation existante entre les actionnaires (mandats) et les dirigeants (mandataires) qui doivent normalement agir dans l´intérêt des actionnaires.

Dans un contexte de divergence d´intérêts dans l´organisation, les mandataires agissent d´une manière opportuniste en augmentant leurs richesses sans répondre aux attentes des mandats, ce qui cause des conflits au sein de l´entreprise.

De ce qui précède résulte le problème d´asymétrie d´information entre les actionnaires et les dirigeants qui se définit par l´obtention des informations pertinentes sur le déroulement et la continuité des activités au sein de l´entreprise par les mandataires, or les mandats qui ne détient qu´une partie de ces informations.
Dans cette situation, les dirigeants détournent les informations communiquées aux actionnaires à leurs faveurs, ce qui décourage la concurrence et le recrutement au sein de la firme.
Pour limiter l´asymétrie d´information qui résulte de la relation d´agence existante entre les actionnaires et les dirigeants, il est primordial d´organiser cette relation à travers des mécanismes de contrôle tel que le conseil d´administration.

2. Le conseil d´administration et la gouvernance des entreprises

Dans cette partie nous allons démontrer le rôle que joue le conseil d´administration dans la gouvernance des entreprises à travers une définition brève du CA ensuite nous allons expliquer l´unedes variables importantes qui détermine le CA pour finalement montrer comment le conseil d´administration impact la gouvernance de l´entreprise.

2.1. Définition du conseil d´administration

Dans le cadre des relations de conflits qui existe entre les dirigeants et les différents stakeholders ou les partenaires ainsi que les actionnaires ou ce qu´on appelle autrement par les conflits d´intérêts dans une relation d´agence, il intervient comme un acteur très important qui agit comme un mécanisme de gouvernement et de contrôle interne des dirigeants et de leurs pouvoirs discrétionnaires qui peuvent régresser la rentabilité du capital investi, il s´agit bien évidement du conseil d´administration qui se définit comme étant un organe principal dont le rôle primordial consiste à contrôler et surveiller les dirigeants
Selon Charreaux en 1997 « la notion de contrôle hiérarchique ne trouve à la rigueur à s'appliquer que via le conseil d'administration », cette définition a l'avantage d'insister sur la notion de contrôle qui caractérise le conseil d´administration.
Le conseil d´administration contrôle les dirigeants via deux niveaux de contrôle :

- Le contrôle financier : en s´appuyant sur les résultats comptables et financiers.
- Le contrôle stratégique : ou autrement dit le pilotage des décisions des dirigeants et leurs applicabilités et leur conformité par rapport à la stratégie approuvée par le conseil d´administration.

2.2. Composition du conseil d´administration

L'enchaînement de grands scandales ont impacté la composition du conseil d´administration dont la promotion, la diversité au sein des conseils d'administration ainsi que d´autres paramètres qui doit être prisent en considération dans sa composition, mais le rôle majeur du conseil d´administration reste le même au fil du temps.
Plusieurs études confirment que le conseil d´administration joue un rôle de surveillance des dirigeants afin de sauvegarder les intérêts des actionnaires, dans ce contexte de contrôle et pour accomplir efficacement son rôle disciplinaire, le conseil d´administration doit se composer de deux types d'administrateurs internes et externes.
La composition du conseil d´administration fait référence a la dichotomie entre directeurs internes et externes, dont le président du conseil et de Directeur général ainsi que les dirigeants peuvent être membres.
Selon les études antécédentes, les administrateurs externes du conseil d´administration jouent un rôle important et efficace dans le contrôle des dirigeants, vu qu´ils ont accès a l´ensemble des informations comptables et stratégiques est ce d´après le principe de la responsabilité du conseil d´administration selon l´OCDE (l´organisation de coopération et de développement économiques) en 2004 « les administrateurs doivent avoir accès à des informations exactes, pertinentes et disponibles en temps opportun. » Ainsi que les administrateurs externes sont efficaces due a leurs indépendances via a vis le chef de la direction , par contre les administrateurs internes du conseil d´administration qui reste toujours lié au chef de la direction de l´entreprise, mais leurs rôles résident dans le fait qu´ils aideraient les administrateurs externes à évaluer la gestion de l'entreprise tant qu´ils représentent une source importante d'information fiable ainsi qu´ils maîtrisent suffisamment la politique comptable de la firme , ce qui justifie leurs importances également en matière de prise de décisions stratégiques.

2.3. Le rôle du conseil d´administration dans la gouvernance des entreprises

Dans les théories contractuelles, l´entreprise est considérée comme un ensemble de contrats, qui examine l´ensemble des rôles des différentes parties prenantes (les actionnaires, le conseil d´administration, les dirigeants…)
Le rôle de surveillance et de contrôle que joue le conseil d´administration lui permet d´être un acteur principal de la gouvernance de l´entreprise car il permet de contrôler l´applicabilité des décisions stratégiques approuvé ce qui garantit à la fois la préservation des intérêts des actionnaires ainsi que la limitation des pouvoirs discrétionnaires des dirigeants.
L'efficacité du conseil dans sa fonction de surveillance est due à plusieurs caractéristiques telles que sa composition, ses caractéristiques, sa structure et son processus de décision qui s´explique comme suite :

- La composition du conseil d'administration désigne sa taille et plus précisément le nombre des administrateurs interne et externe qui le compose.
- Les caractéristiques du CA se composent de deux volets, le premier qui représentent les antécédents de chaque administrateur telles que l'âge, la formation …et le deuxième volet porte sur la personnalité du conseil d´administration.
- La structure du CA s´explique par la division du travail entre les membres du conseil d´administration et le type des comités spécialisés, son nombre, le flux d'information entre ces comités…
- Le processus de décision du conseil d´administration fait référence à la fréquence des réunions tenue par le CA, son auto-évaluation …généralement le processus décisionnel se définit par la démarche que suit le conseil dans la prise de décisions.

Plusieurs études empiriques ont mis le point sur l´importance de deux variables importantes qui sont la taille du conseil d´administration et le type des administrateurs vu leurs impacts sur la performance et la gouvernance de l´entreprise , plus que le taille ou le nombre des administrateurs composant le conseil d´administration augmente plus la domination du chef de la direction diminue , ce qui permettra également d´éviter le cumul des taches du conseil d´administration vu l´existence de plusieurs comités spécialisés tels que le comité d'audit, le comité de la gouvernance, le comité de la rémunération et le comité de la surveillance qui permettra d´évaluer le chef de la direction et la performance l´entreprise .
Le type des administrateurs composant le conseil d´administration joue également un rôle pertinent dans la gouvernance de l´entreprise surtout quand on parle des administrateurs externes car ils sont indépendants du chef de la direction, ce qui leur permet d´assurer la fonction de contrôle efficacement.
L'administrateur externe permet également d´enrichir les relations environnementale et stratégique de l´entreprise grâce à leurs relations externes.
En conclusion de ce qui précède, « CA semble être une variable dépendante pertinente dans l'étude sur la gouvernance des entreprises » comme, l'avait exprimé Pfeffer 1972 dans ses résultats.

3. Conseil d´administration et la gouvernance des entreprises : revue de littératures

La gouvernance des entreprises recouvre l'ensemble des mécanismes qui ont pour but d´aider la frime à réaliser ses objectifs, délimiter le pouvoir des dirigeants, parmi ces mécanismes on cite le conseil d´administration.
Le conseil d'administration constitue, selon Mintzberg, un moyen de contrôle qui réunit les membres participants à la vie de l'entreprise et les non-participants, son efficacité réside dans sa composition (type) et sa taille.
À partir de ce qui précède on peut conclure que la taille et la composition (type) du conseil d´administration impact la gouvernance, dans ce contexte, plusieurs études mener qui vise à analyser l´impact de ces deux variables sur la gouvernance, on peut citer l´étude mener par Ali Iayadene intitulé les rôles des administrateurs dans les entreprises canadiennes : étude comparative de la composition des conseils d´administration des grands et des petites entreprises.
Ali Iayadene a conclu d´une part que les administrateurs externes sont incapables d´assurer le contrôle au sein de la firme car ils ne disposent pas d´assez d´information ni d´expertise dans le secteur d´activité de l´entreprise comme les contrôleurs interne, d´autre part l´augmentation du nombre des administrateurs n´est pas liée au besoin de contrôle mais besoin d'acquérir des ressources critiques.
Dans son étude quantitative en 2020, il a également pu modifier la catégorisation ou la composition (type) des membres de CA, par des administrateurs qui opèrent comme des contrôleurs vu qu´il détient de

l´information sur le secteur d´activité et d´une part des facilitateurs qui agissent dans l'environnement externe de l'entreprise.
Pour les auteurs du courant managériales, le conseil d´administration ne peut pas exercer son rôle de contrôle vu que son pouvoir est détourné par les dirigeants, ces dernières sélections et livre les informations qu'ils dispensent, et pire pour les administrateurs externes qui n´ont pas le temps pour analyser et établir les stratégies de la firme.
Il est fréquent dans les entreprises que le dirigeant de l´entreprise soit le président du conseil d'administration, ce qui cause le cumul des fonctions.
D´autre part les actionnaires élisent les administrateurs et le chef de la direction de sélection lui-même des membres de l´équipe selon ses critères de loyauté.
Pour les théoriciens de l'agence (Fama et Jensen), le conseil d´administration est un organe qui se trouve le cœur de la gouvernance des entreprises, dont le dirigeant de l´entreprise doit faire partie de cet organe par ce qu'il est le plus responsable en matière de la performance de l´entreprise.
Selon Fama 1980, l´incitation principale des dirigeants est leurs rémunérations, cette dernière varie selon la performance de l´entreprise autrement dit leurs succès ou leurs échecs seront donc pris en compte dans leur rémunération future, ce qui inciterait tous les membres de l'équipe dirigeante a à agir dans l'intérêt des actionnaires.
Dans ce contexte et en vue d´assurer une assurance contre le risque de conflits entre les dirigeants et les actionnaires, Fama en 1980 incitait sur l´introduction des administrateurs externes, des professionnelles qui ne font pas partie de la firme, et qui sont capables de conseiller l´équipe dirigeante.
Pour Jensen (1993), le conseil d´administration doit se composer des personnalité extérieure et actionnaire actifs en excluant les dirigeants de l´entreprise.
Pour Firstenberg et Malkiel (1994), le conseil d´administration doit se composer des administrateurs non dirigeants à l'exception du directeur général.
Plusieurs études ultérieures on était mené dans ce contexte en apportant des recommandations à propos de la création de plusieurs comités tels que le comité d´audit et le comité de nomination, mais ladite sujet nécessite des recherches très profondes pour pouvoir répondre à notre problématique.

Conclusion

L´impact du conseil d´administration sur la gouvernance de l´entreprise a fait l´objet d´un regain d´intérêt de plusieurs chercheurs, surtout que diverses visions s´affrontent au tour de l´efficacité du conseil d´administration du a sa composition (type) et sa taille.
Selon les théoriciens de l'agence, le conseil d´administration constitue un mécanisme de contrôle interne et un moyen de résolution des conflits entre les actionnaires et les dirigeants.
Les auteurs du courant managériales stipulent que le conseil d´administration n´est pas capable de jouer son rôle principal de contrôle et son pouvoir est détourné par les dirigeants.
Les études et les évolutions ultérieures dans le temps insistent sur la création de plusieurs comités comme le comité de rémunération et de nomination pour augmenter l´efficacité du conseil d´administration.

Bibliographie

Adil LOULID., « Les mécanismes de contrôle pour une gouvernance actionnariale des entreprises », revue Imist, 2019.ALI IAYADENE., « rôles des administrateurs dans les entreprises canadiennes : étude comparative de la composition des conseils d´administration des grandes et petites entreprises. ”université du Québec à Montréal, juin 2016.
OCDE, « Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE »,2004
Réal Labelle, Bernard Raffournie., « conseil d´administration et gouvernement d´entreprise : une comparaison internationale », ResearchGate,2000.
Benoît de Courcelles., « L'application des recommandations des principes de bonne Gouvernance d'entreprise en France en 2003 », HEC Paris, 2004.
Gérard CHARREAUX., « Vers une théorie de gouvernement des entreprises », ResearchGate,1996. Darine BAKKOUR., « Un essai de définition du concept de gouvernance », Academia,2013.
Sylvain BOURJADE Laurent GERMAIN Clément LYON-CAEN., « Conseils d'administration : indépendance, collusion et conflits d'intérêts », Revue française d'économie,2016.

Bouaziz, Zied and Triki, Mohamed., « The impact of the Board of directors on the financial performance of Tunisian companie», MPRA,2012.
PATRICK PERRAS., « le conseil d´administration et la gestion organisationnelle de projets », université du Québec à Montréal, 2020.
Hajar LAGHRISSI, Zabidat ABDALLAH, Driss DAOUI, Mohammed GUEDIRA., « Audit interne et gouvernance d'entreprise », Revue Internationale des Sciences de Gestion, Volume 4 : Numéro 2,2021.
Amir LOUIZI., « Les déterminants d'une « Bonne Gouvernance » et la performance des entreprises françaises : Etudes empiriques », l´Université Jean Moulin Lyon 3,2011.
Smahane MADHAR., « Corporate Gouvernance et Performance des Entreprises : Cas des Emetteurs Marocains », groupe institut supérieur de commerce et d´administration des entreprises, juin 2016.
Nisrine Ouriachi, Mimoun Bakhtaoui., « L'indépendance de l'audit interne dans les EEP au Maroc : existence ou absence - Cas d'un établissement public », IJAFAME, Volume 2, Issue 1 ,2021.
EL HILALI Karima, Pr BENLAKOUIRI Abderrahim., « l´audit interne : un outil au service de la gouvernance d´entreprise », revue de consolidation comptable te management de la performance.
ELOUFIR Mohamed Karim., « Le Contrôle interne : Cas d'une Société d'Industrie chimique ». Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises, 2007.
Es-sahli EL HARCHAOUI., « la contribution de l´audit interne dans la gouvernance d´entreprise », Finance & Finance Internationale, N°15 juillet 2019.

La contribution de l'engagement dans une démarche RSE a la performance financière : cas des entreprises marocaines labellisées par la CGEM

Par :

Pr EL MADI Lahsen, F.S.J.E.S.A., Université Ibn Zohr
E-mail : l.elmadi@uiz.ac.ma

BATTI Tarik, Doctorant à la F.S.J.E.S.A., Université Ibn Zohr
E-mail : tarik.batti@edu.uiz.ac.ma

Résumé : De nombreux chercheurs ont étudié la relation directe entre la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et les performances des entreprises, mais cette vérification directe semble fallacieuse et imprécise. En fait, un grand nombre de facteurs influencent indirectement cette relation. De ce fait, dans notre travail de recherche, nous avons travaillé avec les quatre dimensions de la RSE basées sur la pyramide de Carroll, tout en considérant la réputation et la satisfaction du client comme deux variables susceptibles de jouer un rôle médiateur dans la relation entre la RSE et la performance financière d'une entreprise. Les résultats de 70 entreprises marocaine labialisées RSE par la CGEM de différents secteurs d'activité révèlent que le lien entre la RSE et les performances financières d'une entreprise est une relation entièrement médiatrice. Si la RSE a un effet positif sur les performances de l'entreprise, c'est parce qu'elle a un effet positif sur la satisfaction des clients. Les résultats finaux montrent que seule la satisfaction du client est le médiateur de la relation entre la RSE et les performances financières. Pris ensemble, ces résultats suggèrent que la RSE a un rôle à jouer dans la promotion indirecte des performances financières de l'entreprise tout en augmentant le niveau de satisfaction des clients.
Mots-clés : Responsabilité sociale des entreprises, Performance, performance financière, Réputation, Satisfaction client.

Introduction

De nos jours, les organisations opèrent dans un contexte économique qui se caractérise par une concurrence intense ainsi que des changements institutionnels, juridiques et culturels importants et permanents. Les comportements sociaux et environnementaux des entreprises revêtent une importance croissante pour le client et pour la société, ce qui pousse les entreprises à revoir leur style de gestion et à accorder plus d'importance aux aspects sociaux et environnementaux résultant de leurs activités.
Récemment, le monde des affaires s'est de plus en plus mobilisé concernant les efforts mis en place pour la réalisation d'une prise de décision plus socialement responsable, généralement connue comme la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), pour se préoccuper de plus en plus des intérêts de leurs parties prenantes (actionnaires, clients, fournisseurs, employés, autorités publiques, communautés locales, etc.). Avec une certaine régularité, les entreprises intègrent des objectifs sociaux, environnementaux et de gouvernance dans leurs modèles économiques en faisant des changements tangibles concernant tous les aspects de leurs opérations, comme la recherche et le développement, les plans de production et les méthodes comptables. Reconnaissant les avantages potentiels de l'amélioration des relations publiques, beaucoup d'entreprises affichent leur attachement à la RSE et certains fournissent même aux actionnaires un rapport formel de leurs pratiques RSE.
Le principe de la responsabilité sociale des entreprises constitue un aspect des activités économiques, juridiques et éthiques d'une entité commerciale qui vise à apporter une valeur ajoutée aux attentes commerciales et sociétales de l'entreprise. Concrètement, les auteurs ont démontré que la responsabilité sociale des entreprises est un devoir et un impératif permanent de l'organisation en ce qui concerne les

éléments éthiques de sa gestion et de sa structure organisationnelle. Cette responsabilité sociale traduit l'intérêt d'une entreprise à montrer ses activités passées dans la réalisation de ses objectifs, qui consistent à faire en sorte que les entreprises non seulement fournissent des biens et des services, mais jouent également un rôle majeur dans le développement de la communauté.

De ce fait, plusieurs chercheurs se sont focalisés sur l'étude du lien de causalité entre la performance financière (PF) d'entreprise et sa performance sociale (PS). Bien que la plupart des études indiquent que la PS est un déterminant de PF, d'autres sont plus nuancées. Quelques études sont critiquées pour avoir utilisé des mesures de la PS incertaines ; d'autres pour la-non-prise en compte de l'effet médiateur des variables ou encore pour avoir assumé la linéarité sans faire de tests valides.

L'intérêt que porte la responsabilité sociale des entreprises (RSE) a considérablement augmenté ces dernières années, il est maintenant considéré comme les plus répandus, représentant un sujet de recherche important. Les récents scandales d'entreprises ont attiré l'attention de la publique et mis en lumière une fois de plus l'importance de la RSE. Ce sujet a non seulement attiré l'attention des universitaires, mais il est en train de devenir un problème courant pour de nombreuses organisations.

Pour cette raison que, nous nous sommes intéressés, dans le cadre de notre travail de recherche, au concept de responsabilité sociale et à son impact sur les performances financières des entreprises marocaines labialisées par la CGEM. Cependant, notre recherche s'articule autour de la problématique suivante :

L'engagement des entreprises marocaine dans la RSE contribue-t-il à l'amélioration de leur performance financière ?

La réponse à cette question susmentionnée est organisée selon une approche double.

D'abord, il s'agit d'une approche théorique, à travers l'analyse de la revue de littérature. Ensuite, il s'agit d'une étude empirique, à travers une étude quantitative basée sur l'analyse des données collectées à travers le questionnaire.

1. La Responsabilité sociale des entreprises

La complexité et le manque de définitions claires de la notion de la RSE sont l'un des principaux éléments qui rendent la compréhension de cette notion difficile. Malgré le fait que la notion de la RSE fasse l'objet de plusieurs discussions tant en théorie qu'en pratique, aucune définition universellement acceptée de la RSE n'a encore vu le jour. À ce propos, on peut affirmer qu'il existe plusieurs définitions de la RSE, comme l'affirment (Amaeshi & Adi, 2007). En revanche (Sweeney, 2009) à indiquer qu'une définition unique pour tous de la RSE est impossible car, cette dernière prendra un sens différent pour chaque entreprise individuelle en fonction des niveaux de développement, de notoriété et d'ambition de l'organisation.

De nos jours, un grand nombre d'entreprises et d'organisations se préoccupent de la RSE, à savoir les organisations non gouvernementales, institutions européennes et mondiales, ainsi que des associations professionnelles, voire même religieuses, et des réseaux d'entreprises. Selon l'Union européenne *« Le concept de responsabilité sociale des entreprises signifie essentiellement que celles-ci décident de leur propre initiative de contribuer à améliorer la société et rendre plus propre l'environnement […]. Cette responsabilité s'exprime vis-à-vis des salariés et, plus généralement, de toutes les parties prenantes qui peuvent, à leur tour, influer sur sa réussite ».*

Nous présentons dans le tableau suivant l'ensemble des définitions théoriques relevées qu'on a rencontré lors de notre recherche :

Auteurs	Définition de la RSE
Bowen (1953)	Les entreprises devraient être tenues de poursuivre leurs politiques, prendre des décisions, et suivre les lignes d'actions qui sont compatibles avec les objectifs et les valeurs de notre société.
Friedman (1962)	La seule responsabilité de l'entreprise est de faire du profit dans l'intérêt des actionnaires.
Carroll (1979)	L'histoire suggère une prise en compte précoce des dimensions économiques et légales et plus récemment des aspects éthiques et discrétionnaires.

Hopkins (2011)	Il s'agit d'encourager les entreprises à faire des profits tout en soumettant le « processus » à un comportement responsable

Tableau 1 : Définitions théoriques de la RSE.
Sources : adapté en utilisant (Boussetta & Kharbouche, 2014)

D'après ces différentes définitions théoriques de la RSE, nous pouvons dire que la RSE est en tenant compte des facteurs non financiers comme l'intérêt des parties prenantes et la protection de l'environnement par la firme afin de réaliser leurs propres cibles à long terme. Par ailleurs, la RSE repose sur un ensemble cohérent de normes ISO, ainsi que sur certains outils, tels que les standards et labels, grâce auxquels il est possible d'évaluer précisément ces pratiques et de déterminer leur valeur ajoutée ainsi que de maximiser leurs retombées positives sur les organisations, la société civile et le monde économique dans son ensemble.

1.1. La pyramide de la RSE

Carroll (1979) a développé un modèle en quatre parties de la performance sociale, en intégrant notamment la vision de Friedman, concernant la RSE. Les parties composantes sont concentrées sur les attentes capitalistes et sociales. Dans sa première conception, le cadre a été élaboré à partir d'une perspective développementale rétrospective, basée sur l'affirmation selon laquelle *« l'histoire de l'entreprise suggère une première accentuation sur l'aspect économique et ensuite les aspects juridiques et plus tard une inquiétude pour les aspects éthiques et discriminatoires »* (Taleb, 2013). Dans le même sens, Aupperle et al. (1985) ont constaté que les PDG considéraient que leur responsabilité sociale relevait de chacune des quatre catégories proposées par Carroll.
Archie.B, en 1991 a indiqué une description de ces différentes composantes sous une structure pyramidale. En substance, il faut considérer qu'une entreprise est socialement responsable quand elle est rentable et respecte les lois, avoir une bonne attitude éthique et contribue à la société par le biais de la philanthropie. De son tour (Khan, Majid, Yasir, & Arshad, 2013), résume ces quatre composantes de la RSE en s'efforçant de réaliser un profit (économique), d'obéir à la loi (juridique), d'être éthique (éthique) et d'être un bon citoyen corporatif dans ses liens avec les PP (discrétionnaire). Selon (Windsor, 2001) cité par (Sweeney, 2009), les responsabilités juridiques et économiques sont socialement requises, les responsabilités éthiques sont socialement attendues et la philanthropie est socialement souhaitée.

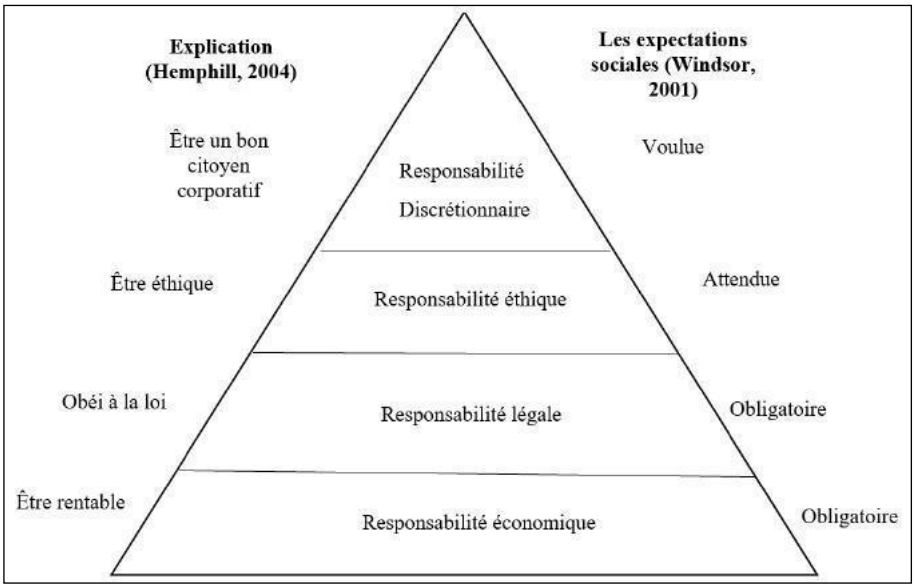


Figure 1 : La pyramide de la responsabilité sociale Carroll, (1979).
Source : élaboré à partir des travaux de Carroll (1991).

1.2. Les modèles illustrent le lien entre RSE et la performance financière

Il existe de nombreuses explications théoriques pour clarifier la nature du rapport existant entre la RSE et la PF. Nous pouvons les classer en trois groupes : celles qui suggèrent une relation de dépendance linéaire entre les deux concepts, celles qui évoquent un manque de lien entre les deux constructions et enfin celles qui

suggèrent un rapport de dépendance non linéaire. Le tableau suivant synthétise les sept hypothèses renvoyant à ces différentes explications que nous détaillons ci-après :

Direction de la causalité	Positive	Neutre	Négative
RSE > PF	Social Impact Hypothesis (Freeman, 1984) Slack	Moderating and Intermediary Variables Hypothesis (Ullman, 1985; Waddock, Graves, 1997)	Trade-off Hypothesis (Friedman,1962, 1970; Vance, 1975)
PF < RSE	Slack Resources Hypothesis (Waddock, Graves, 1997)		Managerial Opportunism Hypothesis (Preston, O'Bannon, 1997)
RSE< > PF	Positive Synergy (Waddock, Graves, 1997)		Negative Synergy (Preston, O'Bannon, 1997

Tableau 2 : Relations théoriques entre responsabilité sociétale et performance financière.
Source : (Hirigoyen & Poulain-Rehm, 2014).

Dans la littérature, nous trouvons deux approches théoriques qui soutiennent l'idée d'un rapport positif entre la RSE et la PF : celle de l'impact social représente l'influence de la RSE sur la PF, et celle des ressources accessibles en tant que surcoût mis à la disposition des leaders selon laquelle existe une influence de la RSE sur la rentabilité de la firme (Allouche & Laroche, 2005).
D'après Friedman., 1970, toute participation dans la RSE augmente les coûts et se fait donc forcément aux dépens de la PF. Il existe donc un compromis entre avoir une performance sociale et avoir une PF, puisque les sociétés ont la possibilité de faire des investissements dans un seul type de performance, mais non dans les deux en même temps. De ce fait, les entreprises pratiquant intensivement la RSE se trouvent dans un contexte concurrentiel désavantageux par rapport aux autres firmes qui sont moins inquiètes de gagner la faveur de toutes leurs parties prenantes (Gond & Igalens, 2016).
Les recherches de McWilliams et Siegel en 2001, permettent (Gond & Igalens, 2016) à terminer les travaux de (Preston & O'bannon, 1997) en estimant l'absence de rapport significatif entre la RSE et la PF. La Neutrality Hypothesis suppose la relation entre la RSE et la PF serait dû au hasard (Ullmann, 1985).
Margolis & Walsh (2003) remarque que de nombreuses études se sont concentrées uniquement sur la relation directe entre la RSE et la PF, tandis que certains chercheurs (par exemple, Alafi & Hasoneh, 2012 ; Luo & Bhattacharya, 2006 ; Wood, 2010), affirment que l'examinassions du rapport direct entre les deux notions ne fait que masquer de nombreux facteurs influents dans cette relation et que les conclusions finales ne seront pas fiables (Saeidi, Sofian, Saeidi, Saeidi, & Saaeidi, 2015)
Par conséquent, pour obtenir des résultats fiables, les variables influentes omises et ignorées doivent être prises en compte et examinées de manière empirique. Quatre variables interconnectées, satisfaction du client, réputation et avantage concurrentiel durable, et l'attraction des employées seront inclus dans cette section en tant que variables qui devraient être incluses pour obtenir un résultat fiable.

- La réputation
- L'attraction et la motivation des salariés
- La fidélisation des clients
- L'accès au capital

2. Hypothèses de la recherche

Margolis et Walsh en 2003, font remarquer que de nombreuses études se sont concentrées uniquement sur la mise à l'essai de la relation directe entre la RSE et la performance financière. Tandis que, certains chercheurs (Alafi & Hasoneh, 2012; Galbreath & Shum, 2012; Luo & Bhattacharya, 2006; Ullmann, 1985; Wood, 2010) affirment que la mise à l'essai de la relation directe entre la RSE et la performance financière

ne fait que masquer de nombreux facteurs influents dans cette relation et que les conclusions finales ne seront pas fiables (Saeidi et al., 2015).
Par conséquent, afin d'obtenir des résultats fiables, les variables influentes qui sont omises et ignorées devraient être considérées et examinées empiriquement. Deux variables interconnectées, la satisfaction de la clientèle et la réputation seront incluses dans cette étude en tant que variables à inclure afin d'obtenir un résultat fiable.

2.1. La RSE et la réputation de l'entreprise

Un grand nombre de grandes compagnies, plus particulièrement dans le domaine de la consommation, dépendent fortement de leurs marques et de leurs réputations pour leurs succès à long terme. On s'entend généralement pour dire que les activités de la RSE peuvent se traduire directement par la réputation de l'organisation. La recherche soutient l'association positive existant entre la RSE et la réputation (Zhu et al., 2014). Les entreprises ayant une RSE forte sont susceptibles de gagner la confiance des différentes parties prenantes parce que cela offre un indicateur de bonne qualité de la gestion.
Du point de vue des clients, les chercheurs ont constaté que la perception qu'ont les clients des activités de la RSE d'une entreprise est positivement liée à leur évaluation de sa réputation (Stanaland, Lwin, & Murphy, 2011).
De la perspective des salariés, leur perception de la RSE de leur organisation est liée à leur niveau d'engagement organisationnel, ce qui améliore leur évaluation de la réputation de leur entreprise (Stawiski, Deal, & Gentry, 2010).
Selon Curran (2005) cité par (Sweeney, 2009), La RSE est une composante clef de la réputation d'une entreprise. Une entreprise considérée comme socialement responsable peut tirer profit de sa réputation accrue auprès du public, ainsi que de sa réputation au sein du milieu des affaires, ce qui augmente sa capacité d'attirer des capitaux et des partenaires commerciaux. Wang en 2008, a également constaté que des nouvelles positives sur la RSE ont un effet positif sur l'image d'une entreprise, mais notez que l'effet négatif de nouvelles négatives sur la RSE est beaucoup plus important.
Sur la base des considérations précitées, nous formulons l'hypothèse suivante :
H_1 : La RSE impacte positivement la réputation de l'entreprise marocaine labellisée par la CGEM

2.2. La RSE et la satisfaction des clients

La satisfaction du client est considérée comme étant un indicateur de la mesure où les produits et services d'une entreprise correspondent ou surpassent les exigences de ses clients. Ces derniers représentent l'un des groupes de parties prenantes les plus importants. Le client est une PP clé pour toute firme et l'attraction et la satisfaction de cette partie prenante est parmi les préoccupations de toute entreprise, car lorsque le niveau qui satisfait le client augmente, celui du rachat augmente également. Ainsi un client satisfait recommandera et conduira également d'autres clients dans le choix de ses produits et/ou services.
Pivato et al (2008) dans le cadre de son enquête, ils ont observé que les consommateurs ont l'impression qu'une firme est socialement responsable et qu'ils font davantage confiance à cette firme et à ses produits. Cela permet en fin de compte de faire croître les ventes et de fidéliser les clients (Sweeney, 2009). Herrero & Rodriguez (2005) s'appuyant sur une étude réalisée dans le secteur des téléphones mobiles ont fait valoir que la RSE semblait avoir un avantage décisif sur le service d'évaluation des consommateurs, ce qui avait en fait une influence positive sur la satisfaction des clients.
Du, Bhattacharya & Sen (2007) dans leur enquête sur la manière dont les initiatives sociales des marques influencent leur positionnement concurrentiel, ont affirmé que les consommateurs sont réceptifs et enclins aux marques associées à la RSE en termes de loyauté et qu'ils défendront cette marque par rapport aux marques qui ne s'y engagent pas, par conséquent les entreprises socialement responsables sont plus attrayantes pour les consommateurs que les entreprises irresponsables et préfèrent pour cette raison leurs produits et services.
De plus, des études menées par Peloza & Shang (2011) ont révélé que les efforts de la RSE conduisent à la satisfaction de la clientèle et réduisent en outre le risque de réputation d'une entreprise pendant une période négative.
À la lumière de ce qui a été évoqué ci-dessus, nous formulons l'hypothèse ci-après :

H_2 : La RSE impacte positivement le niveau de la satisfaction des clients des entreprises marocaine labellisée par la CGEM

2.3. La réputation et la performance financière

La littérature existante révèle que la réputation est positivement liée à la performance. Des recherches sur le lien existant entre la réputation et la performance de l'entreprise ont montré qu'une bonne réputation entraîne des avantages non seulement financiers, mais aussi non financiers. Par exemple Helm (2007) affirme qu'une firme ayant une excellente réputation est jugée *« moins risquée que des entreprises ayant des performances financières équivalentes, mais une réputation modeste »*.

Du point de vue des avantages financiers, Kotha, Rindova et Rothaermel (2001) et Roberts et Dowling (2002) ont constaté que les entreprises jouissant d'une meilleure réputation connaissent une croissance des ventes plus élevée et un meilleur rendement des actifs (ROA).

Pour confirmer ces études, Shamsie (2003) et Fombrun et Shanley (1990) ont constaté un rapport positif entre la réputation et la performance de l'entreprise.

De son tour Cabral (2012) a affirmé que la performance d'une firme repose sur sa réputation et que cette dernière dépend stochastiquement des efforts et des stratégies de l'entreprise pour la maintenir et l'améliorer. Plusieurs chercheurs ont également observé que la réputation des firmes est propice à attirer des employés et des capitaux supérieurs à des conditions favorables et à conférer des avantages de négociation en général par rapport à un éventail de relations avec les parties prenantes (Roberts and Dowling, 2002 ; Rose and Thomsen, 2004 ; Boyd et al., 2010). Ces avantages transforment la réputation en performance financière (Barney, 2000).

Compte tenu de la discussion ci-dessus, nous formulons l'hypothèse suivante :

H_3 : la réputation a un impact positif sur la performance financière des entreprises marocaines labellisée par la CGEM

2.4. La satisfaction des clients et la performance financière

Pour une entreprise, la satisfaction du client est un critère qui permet de mesurer dans quelle mesure ses produits et services correspondent ou dépassent les exigences de la clientèle. Les entreprises ont de plus en plus utilisé le taux de satisfaction des clients comme un indicateur de la performance (Matzler & Hinterhuber, 1998).

Les travaux de recherche d'Anderson, Fornell et Lehman (1997) ont ciblé des entreprises suédoises dont les résultats se sont révélés différents selon le secteur concerné. Ils ont constaté un rapport positif entre les deux variables satisfaction des clients et le retour sur investissement des entreprises industrielles. Par contre, cette relation a été négative pour les sociétés de services (Mekkaoui & Ouhna, 2011). Les conclusions d'Anderson, Claes et Rust (1997) indiquent que la satisfaction de la clientèle mène à des niveaux plus élevés de rendement du capital investi (RCI) en améliorant la productivité.

Les recherches d'Ittner et Larcker (1998) arrivent à temps pour illustrer cette corrélation en considérant le marché financier comme un champ d'investigation. Ils ont utilisé l'ISC (indice de satisfaction des consommateurs) comme instrument de mesure, et pour la performance financière, ils ont utilisé la rentabilité des ventes, le bénéfice et le chiffre d'affaires.

Richard et Lambert (1998) ont mis au point l'étude d'Ittner et Larcker (1998) pour avoir la confirmation que la satisfaction du client est parmi les principaux indicateurs de performance financière si elle est mesurée correctement. Dans le même sens, les travaux de recherche Ngobo et Ramaroson (2005) ont porté sur 22 études, en prenant comme approche l'estimation de l'effet de la satisfaction de la clientèle sur les différentes mesures de performance, par conséquent, l'étude a conclu que la satisfaction est réellement liée à la PF par le biais de ces indicateurs de ROI et ROA. Toutefois, les études qui ont observé des résultats négatifs portent principalement sur une courte période de temps, un seul secteur et des données primaires.

À la lumière des éléments présentés ci-dessus, nous formulons l'hypothèse suivante :

H_4 : la satisfaction des clients a un impact positif sur la performance financière des entreprises marocaines labellisée par la CGEM

3. Le modèle conceptuel de la recherche

Le modèle hypothétique de recherche est inspiré de certains apports aussi bien théoriques qu'empiriques : le premier apport est la pyramide de Caroll 1999, qui a défini la RSE selon quatre dimensions principales telles que la responsabilité discrétionnaire, légale, éthique, et économique ; le second et la théorie des parties prenantes considérant les clients comme un facteur principal pour toute entreprise qui visent à améliorer ses résultats financiers ainsi que sa performance sociale.
Nous avons basé pour élaborer notre modèle sur les travaux de recherche de Sofiane qui a été influencé par les travaux de (Sweeney, 2009). Nous utilisons deux variables intermédiaires à savoir la satisfaction des clients et la réputation de l'entreprise.
Notre modèle de recherche se présente donc comme suit :

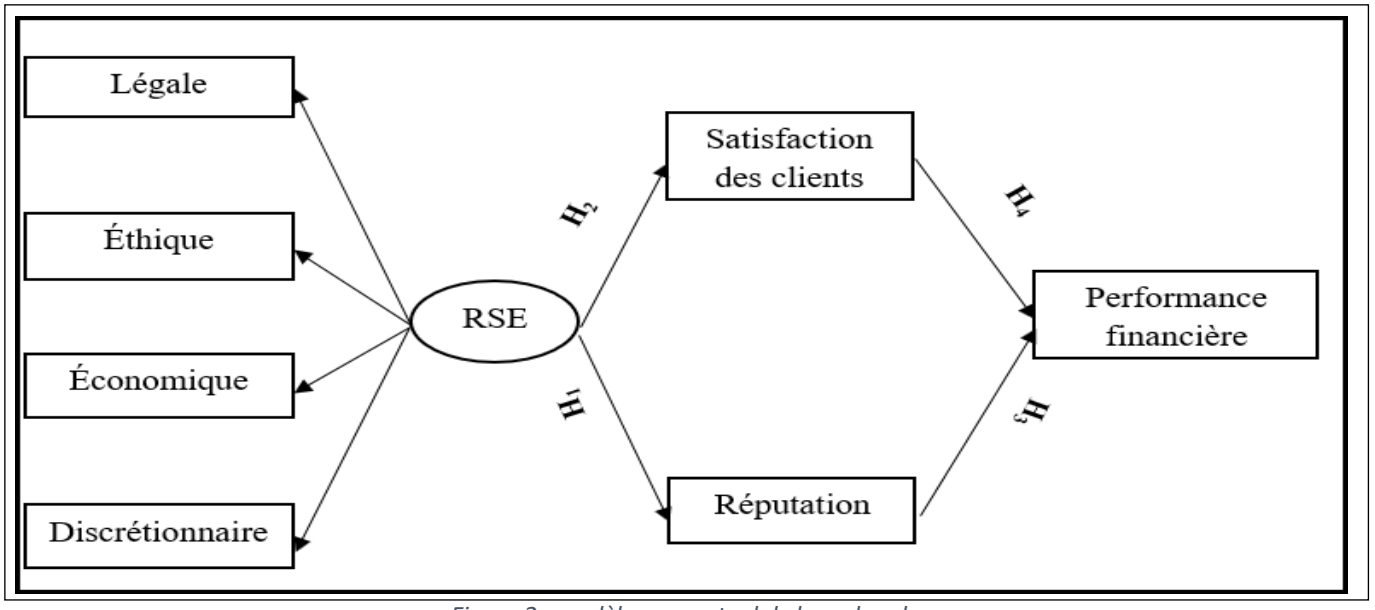


Figure 2 : modèle conceptuel de la recherche.
Source : élaboré par nos propres soins sur la base des recherches antérieures.

4. Caractéristique de notre échantillon

Les résultats de l'enquête ont été utilisés pour nous donner une idée des caractéristiques de l'échantillon. Notre étude a ciblé 101 entreprises Marocaines labellisées RSE que nous avons contacté et desquels nous avons eu des réponses favorables à notre demande de collaboration dans cette recherche. Nous avons reçu des réponses de la part de 70 entreprises, notre taux de réponse s'élève donc à 69,3%, un taux fortement favorable pour mener notre recherche tant mieux que possible.
Notre échantillon est réparti en 20 % d'entreprises du secteur agroalimentaire, 14,28% du secteur BTP matériaux de construction, 11,41% de Banque/Assurance, avec un pourcentage de 10% le secteur d'énergie occupe la quatrième place, le secteur de Logistique et transport représente 7,14% de l'échantillon. Le secteur des télécommunications et de l'Industrie (Exploitation minière) représente 5,71%, ensuite avec un taux de 4,30% se présente le secteur de Technologie de l'information (IT) et le secteur de service, le secteur d'Automobile aussi est présent avec un taux de 2,85% et finalement Informatique, Sport, Messagerie et logistique, Aéronautique, Conseil marketing et communication, Santé/produits pharmaceutiques, Consulting, Loterie et paris sportifs, Service de distribution de l'eau et d'électricité, Nettoyage, gardiennage et intérim chacun représente 1,43% de l'échantillon.
À l'issue de ces chiffres, on constate que la RSE est omniprésent dans la totalité des secteurs d'activités de notre échantillon. Ceci étant, les managers accordent une grande importance à cette démarche.
Concernant la taille des entreprises de l'échantillon, 65,7% des entreprises répondantes ont un effectif de plus de 200 employés (Grandes entreprises) et 34,3 % ont un effectif de moins de 200 employés (5,7% correspondent aux très petites entreprises (moins de 25 salariés), 12,9% sont des petites entreprises (entre 25 et 99 salariés) et 15,7% représentent des moyennes entreprises (entre 100 et 199 salariés).

5. Présentation des résultats

Après avoir effectuées les différents tests de validité des construits, à savoir la validité convergente et la validité discriminante, ainsi que la fiabilité des échelles de mesure. Par conséquent, les éléments dont la validité ou la fiabilité était inférieure aux valeurs tolérées dans les études psychométriques ont été exclus, comme recommandé. Nous procédons à l'analyse du modèle structurel sur la base de critères à caractère heuristique définit par les capacités prédictives du modèle. Les principaux critères d'évaluation du modèle structurel dans le PLS-SEM sont les tests d'hypothèse, le niveau des valeurs R^2, la taille de l'effet f^2, et l'analyse des médiations.
Les résultats fournis par SmartPLS ont confirmé l'existence d'un impact de la variable indépendante RSE sur la variable du médiateur de réputation, et de la RSE sur la satisfaction des clients, ainsi que l'impact de la satisfaction des clients sur le PF. Cependant, l'hypothèse de l'impact de la réputation sur la performance financière a été rejetée car son niveau de signification de 0,578 est strictement supérieur à 5 %.

	Échantillon initial (O)	**Moyenne de l'échantillon (M)**	**Écart-type (STDEV)**	**Valeur t (| O/STDEV |)**	**Valeurs-P**
RSE -> Performance financiere	0.468	0.482	0.075	6.222	**0.000**
RSE -> Réputation	0.816	0.811	0.048	16.863	**0.000**
RSE -> Satisfaction client	0.793	0.785	0.060	13.129	**0.000**
Réputation -> Performance financiere	-0.085	-0.073	0.152	0.557	**0.578**
Satisfaction client -> Performance financiere	0.678	0.684	0.167	4.053	**0.000**

Source : Extrait Smart PLS.

Le coefficient de détermination (valeur R^2) est la grandeur la plus utilisée lors de l'évaluation du modèle structurel. Il représente la corrélation quadratique entre les valeurs réelles et prédites d'une construction endogène spécifique.
Dans notre cas la valeur R^2 est de 0.368, c'est-à-dire que la variation due à la régression (expliquée par le modèle) est faible, soit presque 36,8%, et le reste du aux autre variables. Le tableau suivant présente successivement les valeurs du coefficient de détermination et du coefficient de détermination ajusté.
L'analyse de notre modèle par SmartPLS, nous a donné une valeur de f^2 de 1.989, 1.989, 1.693 pour les hypothèses H1, H3, H4 respectivement. Par conséquent, l'effet de la RSE sur la réputation, de la RSE sur la satisfaction des clients, et de la satisfaction des clients sur la PF. Sont très fortes. Tandis que l'effet de la réputation sur la PF est considéré comme faible.

Discussion des résultats

Dans cette étude, nous tentons d'expliquer la relation entre la responsabilité sociale des entreprises et les performances financières des entreprises à travers de deux variables intermédiaires, soit la réputation de l'entreprise et la satisfaction du client. La réalisation de cette étude a été motivée par la place importante que la RSE a occupée ces dernières années ainsi que le rôle joué par cette approche pour gagner et conserver un avantage concurrentiel. En revanche, en raison de l'intérêt croissant accordé à ce sujet dans le monde universitaire, un grand nombre de chercheurs ont recommandé cette ligne de recherche comme une implication importante pour les recherches futures.
Cette étude s'est focalisée sur une question centrale : L'engagement des entreprises marocaines en matière de RSE contribue-t-il à l'amélioration de leurs performances financières, la réputation de l'entreprise et la satisfaction des clients étant deux variables intermédiaires.
Sous contraintes de la période dont nous avons effectué notre collecte de données, nous avons administré cent-un questionnaires, soixante et onze ont été remplis par les responsables ou des représentants des entreprises enquêtées.

Certaines études antérieures sur la relation entre la RSE et les performances des entreprises ont omis la réputation et la satisfaction du client comme éléments importants de cette relation. Luo et Bhattacharya (2006) et Alafi et Hasoneh (2012), par exemple, ont retenu la satisfaction du client en tant que médiateur dans cette relation. Ils ont montré que la satisfaction du client est au centre de la relation entre la RSE et les performances financières. Ultérieurement, Galbreath et Shum (2012) ont critiqué le travail de Luo et Bhattacharya (2006) pour ne pas avoir pris en considération la réputation en tant que l'une des principales conséquences et indices de la mesure de la satisfaction du client en examinant la relation entre la RSE et la performance financière. Pour cette raison, Galbreath et Shum (2012) ont essayé de remplir cette faille en ajoutant la réputation de l'entreprise comme médiateur à la satisfaction du client. Leurs résultats ont mo ntré que la RSE est liée à la fois à la réputation et à la satisfaction des clients.

Conclusion

Cette recherche vise principalement à expliquer la relation entre la responsabilité sociale et la performance financière à travers deux variables intermédiaires, à savoir la réputation de l'entreprise et la satisfaction du client.

Le premier point, dédiés au cadre théorique, aboutissent à la clarification du concept de RSE, aussi bien que la présentation de modèle de Carroll, le recours à ce modèle théorique pour expliquer la relation entre la RSE et la PF. Nous développons un modèle intégratif dans lequel les deux variables intermédiaires sont introduites dans ladite relation.

Notre recherche, par l'approche quantitative adoptée, favorise une meilleure compréhension du phénomène étudié. Nos résultats empiriques ont confirmé l'existence d'une relation entre la RSE et le PF par le biais de la variable intermédiaire "satisfaction du client".

En outre, il est ressorti de ces résultats que la RSE a une relation positive significative avec les deux variables intermédiaires, ce qui signifie que la RSE contribue à l'amélioration de la réputation d'une entreprise et peut également aider les entreprises à mieux satisfaire leurs clients.

Cette constatation concorde avec d'autres études réalisées principalement dans des pays développés qui ont conclu à un effet positif de la RSE. Ces résultats apportent plusieurs contributions dans le domaine de la RSE.

Bibliographie

Allouche, J., & Laroche, P. (2005). A meta-analytical investigation of the relationship between corporate social and financial performance. Revue de Gestion Des Ressources Humaines, (57), 18.

Amaeshi, K. M., & Adi, B. (2007). Reconstructing the corporate social responsibility construct in Utlish. Business Ethics: A European Review, 16(1), 3–18.

Boussetta, M., & Kharbouche, S. (2014). Responsabilité Sociale des Entreprises au Maroc. Revue Marocaine de Recherche En Management et Marketing, (9–10).

Gond, J.-P., & Igalens, J. (2016). Chapitre premier. Genèse de la responsabilité sociale de l'entreprise. Que Sais-Je?, 5, 7–21.

Hirigoyen, G., & Poulain-Rehm, T. (2014). Les relations de causalité entre responsabilité sociétale des entreprises et performance financière: approche internationale. Gestion 2000, 31(1), 153–177.

Khan, M., Majid, A., Yasir, M., & Arshad, M. (2013). Corporate social responsibility and corporate reputation: A case of cement industry in Pakistan. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 5(1), 843–857.

Matzler, K., & Hinterhuber, H. H. (1998). How to make product development projects more successful by integrating Kano's model of customer satisfaction into quality function deployment. Technovation, 18(1), 25–38.

Preston, L. E., & O'bannon, D. P. (1997). The corporate social-financial performance relationship: A typology and analysis. Business & Society, 36(4), 419–429.

Saeidi, S. P., Sofian, S., Saeidi, P., Saeidi, S. P., & Saaeidi, S. A. (2015). How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction. Journal of Business Research, 68(2), 341–350.

Stanaland, A. J. S., Lwin, M. O., & Murphy, P. E. (2011). Consumer perceptions of the antecedents and consequences of corporate social responsibility. Journal of Business Ethics, 102(1), 47–55.
Stawiski, S., Deal, J. J., & Gentry, W. (2010). Employee perceptions of corporate social responsibility. Center for Creative Leadership, Greensboro, NC.
Sweeney, L. (2009). A study of current practice of corporate social responsibility (CSR) and an examination of the relationship between CSR and financial performance using structural equation modelling (SEM).
Taleb, B. (2013). Les motivations d'engagement des entreprises dans la responsabilité sociale: le cas du secteur industriel algérien. Aix-Marseille.

ANNEXE

Informations générales :

1. **Quel est le secteur d'activité de votre entreprise ?**

☐ Banque, Assurance
☐ Transport
☐ Agroalimentaire
☐ Santé / produits pharmaceutiques
☐ Hôtellerie / tourisme
☐ Energie
☐ BTP matériaux de construction
☐ Automobile
☐ Pêche maritime
☐ Si autre précisez : _____

2. **Nombre d'années d'existence de l'entreprise :** _____
3. **Vos effectifs s'élèvent à :**

☐ Moins de 25 personnes
☐ Entre 25 et 99 personnes
☐ Entre 100 et 199 personnes
☐ Plus de 200 personnes

4. **Quelle fonction exercez-vous au sein de l'entreprise ?**

☐ Dirigeant
☐ Contrôleur de gestion
☐ Directeur financier
☐ Comptable
☐ Responsable RH
☐ Autre : _____

5. **Quel est le chiffre d'affaires annuel de votre entreprise en Millions de DH ?**

☐ Moins de 20 millions
☐ Entre 20 et 100 millions
☐ Entre 100 et 200 millions
☐ Plus de 200 millions

6. **Depuis quand êtes-vous engagé dans la RSE ?** _____

Responsabilité sociale des entreprises :

Nous vous prions de bien vouloir cocher la case qui correspond à votre degré d'accord avec les citations suivantes :

① Pas du tout d'accord ; ② Pas d'accord ; ③ Sans opinion; ④ D'accord; ⑤ Tout à fait d'accord

Responsabilité économique :	①	②	③	④	⑤
L'objectif principal de notre entreprise est la maximisation du profit	☐	☐	☐	☐	☐
Nous nous efforçons de réduire nos coûts d'exploitation	☐	☐	☐	☐	☐
Nous surveillons de près la productivité des employés	☐	☐	☐	☐	☐
Le top management établit des stratégies à long terme pour notre entreprise	☐	☐	☐	☐	☐

Responsabilité légale :	①	②	③	④	⑤
Nos obligations contractuelles sont toujours respectées	☐	☐	☐	☐	☐
Notre entreprise essaye toujours de se conformer à la loi	☐	☐	☐	☐	☐
Notre entreprise cherche à respecter le code de travail	☐	☐	☐	☐	☐
Notre entreprise encourage la diversité de notre main-d'œuvre (en terme d'âge, de sexe)	☐	☐	☐	☐	☐

Responsabilité éthique :	①	②	③	④	⑤
Notre entreprise a un code de conduite complet	☐	☐	☐	☐	☐
Une procédure confidentielle est mise en place pour permettre aux employés de signaler toute inconduite au travail (telle que le vol ou le harcèlement sexuel)	☐	☐	☐	☐	☐
Nos vendeurs et employés sont tenus de fournir des informations complètes et exactes à tous les clients	☐	☐	☐	☐	☐
Notre entreprise favorise la diversité, l'emploi des handicapés et la parité homme/femme	☐	☐	☐	☐	☐

Responsabilité discrétionnaire :	①	②	③	④	⑤
Notre entreprise encourage les employés qui acquièrent une formation supplémentaire	☐	☐	☐	☐	☐
Notre entreprise encourage les employés à adhérer à des organisations civiques qui soutiennent notre communauté	☐	☐	☐	☐	☐
Les politiques d'entreprise flexibles permettent aux employés de mieux équilibrer leur travail et leur vie personnelle	☐	☐	☐	☐	☐
Notre entreprise a des collaborations avec les organismes de bienfaisance	☐	☐	☐	☐	☐
Notre entreprise participe à des actions de sponsoring externes à l'entreprise.	☐	☐	☐	☐	☐

① Pas de tout d'accord; ② Pas d'accord; ③ Sans opinion; ④ D'accord; ⑤ Tout à fait d'accord

Réputation

Réputation	①	②	③	④	⑤
Nos partenaires nous perçoivent comme une organisation très professionnelle	☐	☐	☐	☐	☐
Notre entreprise respecte ses clients en proposant des produits/services de haute qualité.	☐	☐	☐	☐	☐
Notre entreprise génère le respect, l'estime de l'admiration et la confiance	☐	☐	☐	☐	☐

Notre entreprise a des bonnes conditions de travail, par son infrastructure et son environnement de travail	☐	☐	☐	☐	☐
Notre entreprise contribue activement et volontairement à l'amélioration sociale, économique et environnementale de la société.	☐	☐	☐	☐	☐

Satisfaction des clients

Satisfaction des clients :	①	②	③	④	⑤
Notre entreprise a mis en place une procédure pour répondre à chaque réclamation client	☐	☐	☐	☐	☐
Nos clients sont très satisfaits des produits / services que nous proposons	☐	☐	☐	☐	☐
Notre entreprise respecte ses engagements en termes de quantité et de délais avec ses clients	☐	☐	☐	☐	☐
Notre entreprise est toujours disponible pour répondre aux questions de ses clients et leur donner des conseils	☐	☐	☐	☐	☐

Performance financière

1. **S'il vous plaît indiquer quel était le niveau du bénéfice net de votre entreprise par rapport à vos attentes après l'engagement dans une démarche RSE ?**

☐ Beaucoup plus bas que les attentes ☐ Inférieur aux attentes ☐ A peu près pareil ☐ Plus élevé que prévu ☐ Beaucoup plus élevé que prévu

2. **Quel est l'effet de l'engagement dans une démarche RSE sur le bénéfice net de votre l'entreprise ?**

☐ Augmentation substantielle ☐ Augmentation ☐ Identique ☐ Diminution ☐ Diminution importante

3. **S'il vous plaît indiquer quel était le niveau des ventes net de votre entreprise par rapport aux attentes après l'engagement dans une démarche RSE ?**

☐ Beaucoup plus bas que les attentes ☐ Inférieur aux attentes ☐ A peu près pareil ☐ Plus élevé que prévu ☐ Beaucoup plus élevé que les

4. **Quel est l'effet de l'engagement dans une démarche RSE sur les ventes de votre l'entreprise ?**

☐ Augmentation substantielle ☐ Augmentation ☐ Identique ☐ Diminution ☐ Diminution importante

5. **S'il vous plait indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord ou pas d'accord avec l'énoncé suivant :**

① Pas du tout d'accord; ② Pas d'accord; ③ Sans opinion; ④ D'accord; ⑤ Tout à fait d'accord

	①	②	③	④	⑤
Les bénéfices financiers de la RSE se font sentir à long terme	☐	☐	☐	☐	☐
Une entreprise doit d'abord être rentable avant de s'engager dans la RSE	☐	☐	☐	☐	☐
Nous avons réussi à atteindre nos objectifs financiers grâce a la RSE	☐	☐	☐	☐	☐
Après l'engagement de l'entreprise dans la RSE le niveau de la rentabilité économique a augmenté	☐	☐	☐	☐	☐
Les bénéfices et les flux de trésorerie sont suffisants pour couvrir les paiements d'intérêts et certains remboursements de capital	☐	☐	☐	☐	☐

Les entreprises répondantes au questionnaire

Le tableau suivant présente les soixante-dix entreprises qui ont répondu au questionnaire, ainsi que la fonction des répondants.

ENTREPRISES	Fonction de l'interviewé
WAFA ASSURANCE	Directeur financier
Les Eaux Minérales d'Oulmes	Contrôleur de gestion
CREDIT DU MAROC	Analyse financier
CREDIT AGRICOLE DU MAROC	Responsable RH
HPS (ELECTRONIC PAYMENT SOLUTIONS PROVIDER)	Account Manager
SUNABEL MBK	Responsible système d'information
MAROC TELECOM	Administrateur réseaux et sécurité d'informations
SALAM GAZ	Responsable financier et trésorerie
GEMADEC	IOS ENGINER
AMENDIS	Cadre financier
AXA ASSURANCE	Gestionnaire
SOCIETE METALLURGIQUE D'IMITER GROUPE MANAGEM	Responsable d'éxploitation
LYDEC SUEZ	Chargé de mission
AFMA	Account manager
SAMINE MANAGEM	Responsible marketing
DIORH – IRH	Contrôleur de gestion
APM TERMINALS	Execution Manager
MAROCLEAR	Adjoint au Directeur chargé de la Sécurité de l'Information et de la Qualité IT
AINSI MAROC	Directeur
LA MAROCAINE DES JEUX ET DES SPORTS	Responsable du développement stratégique
DXC TECHNOLOGY	Responsable d'exploitation

ASK GRAS SAVOYE	Vice-président
TAQA	Direction Achats & Administration
POSTE MAROC BARID AL MAGHRIB	Directeur du Capital Humain en charge de la RSE et de la Communication Interne
TRANSDEV	Responsable technique
BANQUE CENTRALE POPULAIRE	Chargé d'affaires
TOTAL MAROC	Senior Financial Controller
DIAMOND MOTORS GROUPE AUTOHALL	Dirigeant
CASA TRANSPORTS SA	Contrôleur financier
ATLANTA, COMPAGNIE D'ASSURANCES	Manager
MAGHREB STEEL	Project Manager
LAFARGEHOLCIM	Sales Manager
SURAC / COSUMAR	Responsable de gestion et logistique
REDAL SA	Responsable RH
SOREC	Gestionnaire
GFI MAROC.	Contrôleur de gestion
PACK SOUSS	Manager
LOGIMAG	Directeur financier
SONASID	Responsable RH
BMCI	Directeur d'agence
COOPER PHARMA	Auditeur interne
SOCIETE D'AMENAGEMENT ZENATA (SAZ, GROUPE CDG - MAROC)	Contrôleur de gestion senior
CARRIERES ET TRANSPORT MENARA	Contrôleur de Coûts
SOBERMA (GROUPE AUTO HALL)	Responsable de gestion
MENARA PREFA	Directeur Des Ressources Humaines
SAFRAN	Contrôleur de gestion junior
SOMAS	Manager Risk & QHSE Management
COMPAGNIE MINIERE DE GUEMASSA (GROUPE MANAGEM)	Directeur financier
SUTA (GROUPE COSUMAR	Responsable RH
SPIE MAROC	Contrôleur de gestion
GHARB PAPIER ET CARTON GPC	Ingénieur
REMINEX (GROUPE MANAGEM)	Dirigeant
A3 COMMUNICATION	Directeur financier
REZO EVENTS	Contrôleur de gestion
TECHSUB (GROUPE MANAGEM)	Responsable RH
INVOLYS	Responsable qualité et RSE
MAGHREB INDUSTRIES	Responsable RH
RATPDEV CASABLANCA	Contrôleur de gestion
REKRUTE	Dirigeant
ATLANTA ASSURANCES	Sales account manager
CONSEIL, INGENIERIE ET DEVELOPPEMENT (CID)	Comptable
SOGEA MAROC	Responsable RH
SOMAS (SOCIETE MAROCAINE DE STOCKAGE)	Responsable qualité et RSE
CMGP	Directeur financier
LES LABORATOIRES AZBANE	Sales account manager
SNEP- SOCIETE NATIONALE D'ELECTROLYSE ET DE PETROCHIMIE	Directeur financier
AUTOROUTES DU MAROC – ADM	Contrôleur de gestion
CTT DE BOUAZZER (GROUPE MANAGEM)	Responsable qualité et RSE
EXPROM FACILITIES	Dirigeant
AKKA GOLD MINING (GROUPE MANAGEM)	Contrôleur de gestion

Création d'une valeur client à travers l'engagement : revue de littérature

Par :

OUALI ALAMI Hajar, Doctorante à l'E.N.C.G.F., Université Sidi Mohamed Ben Abdellah
E-mail : hajar.ouali05@gmail.com

Pr. BEN AMAR Mohamed, E.N.C.G.F., Université Sidi Mohamed Ben Abdellah
E-mail : mohamed-ben-amar@usmba.ac.ma

Résumé : La création de valeur est l'essence même de toute organisation, ainsi l'entreprise tout au long de son parcours plaide à créer de la valeur pour toutes les parties prenantes. Cette création de valeur ne devra pas omettre d'inclure le client comme noyau de ce cercle, d'où la naissance de la création de la valeur client. Ce concept de la valeur client est un concept à double face, notons ainsi création de valeur pour le client et création de valeur client en faveur de l'entreprise. Notre recherche sera un essai de faire le point sur la création de valeur client pour l'entreprise sous des différentes formes ; transactionnel comportemental. Des recherches ont soulignés différents aspects en faveur de l'entreprise : durée de vie client ; valeur d'influence d'un client, capacité de recommandation et enfin son niveau d'éducation.
La création et la fourniture d'une valeur client supérieure aux clients augmentera la valeur d'une organisation et développera l'engagement client en faveur de l'entreprise. Nous soulignerons aussi l'avancé en littérature concernant ces variables et les pistes de recherches futurs à proposer.
Mots-clés : Engagement client, Engagement transactionnel, Engagement comportemental ; Création de valeur client.

Introduction

"L'une des tâches les plus importantes du marketing est de créer et de communiquer de la valeur aux clients afin d'accroître leur satisfaction, leur fidélité et leur rentabilité » précise le Marketing Science Institute (MSI) dans son rapport semestriel en 2014 ,La valeur client est l'un des sujets au cœur du marketing ,certains auteurs ont souligné l'importance du concept , à savoir Morris Holbrook (1994, p. 22) "malgré cette importance évidente de la valeur du client dans l'étude du marketing en général et du comportement des acheteurs en particulier, les chercheurs en consommation ont jusqu'à présent consacré étonnamment peu d'attention aux questions centrales concernant la nature de la valeur" d'où il a été suggéré d'accorder une importance particulière aux recherches concernant cet aspect.
Il a toujours été clair que toutes les affaires consistent à créer de la valeur. L'objectif d'une entreprise durable de faire bénéficier les clients à travers la valeur client et, deuxièmement, d'extraire une partie pour l'entreprise, créant ainsi une valeur client en faveur de l'entreprise.
Ainsi, le concept de la valeur client est un concept double. Tout d'abord, pour réussir, les entreprises dans le cadre des stratégies marketing ; doivent prioriser la création de la valeur perçue par le client et mettre en place les mesures de l'extraction de celle-ci en priorité pour l'entreprise.
Zeithaml (1988) défini la valeur comme l'appréciation globale de l'utilité d'une offre en fonction des perceptions de ce qui est reçu et ce qui est donné. Les clients sont le noyau de la vision de l'entreprise et sont la source de la création de la valeur pour celle-ci (valeur à vie du client et qui s'est récemment développé pour proposer d'autres approches à cette valeur client en faveur de l'organisation).
Le défi actuel est d'aligner de manière dynamique les ressources allouées par l'entreprise aux marchés, aux clients et aux produits, afin de générer simultanément de la valeur à la fois pour et à partir des clients. Cet alignement de la valeur perçue par le client et pour le client nécessite une attention particulière afin d'aboutir à l'équilibre recherché.
Cet article consiste à mettre la lumière sur la valeur offerte par les clients à l'entreprise.

Traditionnellement, les entreprises ont utilisé des mesures telles que la récence-fréquence-valeur monétaire (RFM), la valeur des clients passés (PCV), la part du portefeuille (SOW) et la permanence/durée pour mesurer la valeur des clients. Les indications fournies par ces mesures ont orienté les décisions relatives à l'allocation des ressources marketing. Cependant, bon nombre de ces mesures traditionnelles se concentrent sur une approche rétrospective qui ne prend en compte que l'activité passée d'un client, ce qui mené à l'utilisation d'informations obsolètes pour la sélection des clients et la répartition des ressources. Par contre, la mesure CLV est une mesure prospective qui tient compte de la nature variable du comportement des clients et permet à l'entreprise de traiter chaque segments clientèle et parfois chaque client différemment selon ses besoins et attentes.

Grace aux nouvelles stratégies CRM (gestion de la relation client) les big data qui contiennent des informations passées (par exemple, les ventes, le chiffre d'affaires, les dépenses de marketing) rendent possible l'élaboration de prédictions précise sur le comportement futur des clients afin de calculer leur valeur client pour l'entreprise. Quelques défis font face aux prédictions de l'entreprise comme à la qualité des données, la visualisation des données, l'informatique et à la gestion des données.

Il faut souligner l'importance pour toutes entreprises de pouvoir se projeter dans l'avenir pour déterminer la valeur future de ses clients, plutôt que de se baser sur les contributions passées à la valeur. La prise de conscience de la nécessité d'une mesure prospective est l'étape la plus critique pour une entreprise. Une fois cette étape franchie, les étapes suivantes ne font que renforcer la position de l'entreprise dans la culture d'une une organisation centrée sur le client.

Ainsi le développement d'une culture client capable d'intégrer celui-ci dans tous les processus de la création de valeur es important, ceci passe essentiellement par la création d'un client fidèle et engagé en faveur de l'entreprise.

Engagement client en faveur de l'entreprise :

Cet engagement du client a été défini comme un comportements liés à la tâche qui favorisent la connexion au travail et aux autres, ce qui s'exprime physiquement, cognitivement et émotionnellement et qui stimule le développement personnel et accroit (augmente)la motivation (Schaufeli , Bakker,et Salavona,2006).

Brodie et al. (2011) défini l'engagement client comme un état psychologique, qui se produit en vertu de l'expérience client interactive, Co créative avec un agent spécial ou Object, d'autre académiciens positionne l'engagement client sous un ensemble de conditions dépendantes du contexte et générant différents niveaux d'engagement des clients (Hollebeek ,2011).

Certains universitaires déclarent également que l'engagement client existe comme un processus dynamique, itérative qui co-cree de la valeur, et l'engagement client est un concept multidimensionnel soumis à un contexte et à l'expression spécifique des parties prenantes des dimensions cognitives émotionnelles et comportementales pertinentes.L'article mettra en lumière des différentes formes d'engagement client selon quelque auteurs et qui sont l'engagement transactionnel qui est représenté par la durée de vie client et l'engagement comportemental qui combine entre la capacité de recommandation du client , sa capacité d'influence et la valeur de sa connaissance.

1. Valeur a vie du client CLV

L'une des mesures les plus largement utilisées et acceptées de la valeur client est la CLV (Blattberg, Getz et Thomas 2001 ; Gupta et Lehmann 2005 ; Kumar et Reinartz 2006 ; Rust, Zeithaml et Lemon 2000). La CLV est définie comme la valeur actuelle des bénéfices futurs générés par un client au cours de sa vie professionnelle avec l'entreprise. Elle prend en compte la contribution financière totale des transactions - c'est-à-dire les revenus moins les coûts - d'un client sur toute sa durée de vie avec l'entreprise et reflète donc la rentabilité future du client. La CLV fournit des informations importantes pour la gestion. Par exemple, les facteurs de la CLV fournissent des diagnostics importants sur la santé future d'une entreprise, en permettant aux managers defaire des prévisions raisonables et fondés concernant la santé future d'une entreprise en permettant aux responsables d'évaluer la rentabilité de chaque client en fournissant une approche structurée pour la prévision des flux de trésorerie futurs. La CLV est une mesure prospective à la différence d'autres mesures traditionnelles de la valeur, telles que les comme les contributions passées ou actuelles aux bénéfices. Par conséquent, la CLV aide les spécialistes du marketing à déterminer les activités de marketing appropriées dans le présent afin d'augmenter la rentabilité future (p. ex, Kumar 2008a). En effet, Gupta,

Lehmann, et Stuart (2004) ont explicitement confirmé le lien positif entre la CLV et la valeur de l'entreprise. En outre, Kumar et al. (2008) ont constaté que la réaffectation des ressources basée sur la CLV a conduit à une augmentation du revenu multiplier par 10 sans aucun changement dans le niveau d'investissement en marketing.

De l'engagement transactionnel à l'engagement comportemental :

En général, la contribution des clients à la rentabilité de l'entreprise se fait directement, par leurs achats, et indirectement par leurs réactions sans achat, qui comprennent la recommandation de clients Potentiels, l'influence des clients actuels et potentiels dans leur réseau social, et l'offre d'un avis/rétroaction pour des améliorations.

Certains auteurs se sont penché sur ce sujet à forte importance dont Kumar et al. (2010) qui proposent un cadre concernant la valeur de l'engagement des clients, qui peut être utilisé pour identifier et évaluer le bon client, qui s'engage avec succès auprès de l'entreprise, qui génère de la valeur et qui contribue directement aux bénéfices de l'entreprise ou indirectement à travers sa connaissance, sa capacité influence et de recommandation.

2. Valeur de recommandation client

La CRV, capacité de recommandation un client ou appelle le WOM bouche à oreille positif et la capacité d'un client à recommander un produit ou un service à son réseau à travers diverses moyens. Les études ont montré que les clients acquis par recommandation sont non seulement moins chers à acquérir, mais aussi plus précieux pour l'entreprise, par rapport aux clients acquis par des méthodes traditionnelles (Schmitt, Skiera et Van den Bulte 2011 ; Villanueva, Yoo, et Hanssens 2008). Par exemple, Schmitt, Skiera, et Van den Bulte (2011) examinent la différence de valeur dérivée de chaque client en fonction de la méthode d'acquisition. Les études révèlent que les clients référés sont plus rentables que les clients non référés. Cependant, Villanueva, Yoo et Hanssens (2008) ont constaté que les clients acquis par des techniques traditionnelles sont plus rentables que les autres à court terme dans une certaine mesure, mais que les clients recommandés ont deux fois plus de valeur à long terme. En outre, le différentiel de valeur devient encore plus important lorsque la disparité dès l'écart entre les coûts d'acquisition, en raison des coûts nettement inférieurs des considérablement plus faibles des clients recommandés.

Kumar, George et Leone (2007) introduisent la mesure de la valeur de recommandation du client (CRV), qui représente la valeur nette actuelle des bénéfices futurs des nouveaux clients qui ont acheté les offres de l'entreprise suite à la recommandation du client.

En d'autres termes, elle représente la valeur de la façon dont les programmes de recommandation de clients lancés et encouragés par l'entreprise peuvent améliorer la rentabilité de la base de clients en acquérant des prospects rentables prospects rentables (Kumar, George et Leone 2010).

Cette mesure fait notamment une distinction entre les clients qui ont entamé une relation avec l'entreprise uniquement en raison de la recommandation et ceux qui seraient clients même en l'absence de recommandation. Par conséquent, la CRV comprend à la fois l'économie d'acquisition et les bénéfices des transactions futures des clients qui se joignent à l'entreprise la suite à la recommandation.

Les recherches dans ce domaine se sont concentrées sur le développement de modèles qui n'utilisent que le comportement de recommandation passé d'un client pour calculer la valeur de la recommandation d'un client individuel (Kumar, George, et Leone 2007), l'identification des comportementaux de la CRV et des méthodes de sollicitation en fonction des scores CLV et CRV de chaque client (Kumar, George et Leone 2010), et l'étude du comportement de recommandation dans un contexte commercial, c'est-à-dire la VRC (Kumar, George, et Leone 2013). Le BRV de chaque client référent et le CLV de chaque client référent et client nouvellement acquis sont mesurées à l'aide d'une méthode en trois étapes consistant à déterminer si les références du client ont influencé la décision d'adoption du prospect, déterminer l'influence que chaque client a eu sur la décision d'adoption du prospect, et calculer la CLV du prospect converti. En outre, Kumar, George et Leone (2013) déterminent empiriquement les principaux facteurs de la VBR et recommandent qu'une entreprise utilisant une stratégie de référencement des clients doit exploiter un portefeuille de références.

3. Valoriser de l'influence client

La diffusion d'informations par WOM (bouche à oreille) est une composante essentielle de la conversion des prospects en clients. Plusieurs études se sont penchés sur l'impact de WOM (bouche à oreille), plusieurs

études ont demandé son inclusion dans les modèles de valeur du client (Hogan, Lemon, et Libai 2003 ; Libai et al. 2010). D'autres ont étudiés l'effet de WOM dans le contexte des réseaux en ligne (Trusov, Bucklin et Pauwels 2009) et l'évolution du réseau dans son ensemble avec chaque instance consécutive de WOM (Robins et al. 2010). Kumar et al. (2013) développent un cadre pour capturer la valeur d'un individu en termes d'impact viral et de ventes nettes qu'il facilite par le biais de deux mesures clés- l'effet d'influence du client (CIE) et la valeur d'influence du client (CIV). La CIV calcule le gain ou la perte monétaire réalisé par une entreprise qui est attribuable à un client, par la propagation de l'influence positive ou négative de ce client.

Les études montrent efficacement l'importance de la CIV. Bien que ce ces études illustrent l'importance de l'évaluation des influences clients, des recherches plus approfondies sont nécessaires pour comprendre ce phénomène.

4. Valeur de la connaissance client

Les clients peuvent ajouter de la valeur à l'entreprise en aidant à élucider leurs préférences des clients et en participant au processus de développement connaissances. Les clients des sites qui utilisent ou développe une certaine connaissance vis-à-vis d'un produit et fournissent un retour d'informations précieux aux entreprises contribue à la connaissance du client. Des études ont étudié la quantité de valeur ajoutée par les clients grâce à leurs contributions à la connaissance. Par exemple, Fuller, Matzler, ¨ et Hoppe (2008) ont découvert que les membres de la communauté de la marque qui s'intéressent fortement au produit et à la marque ont généralement une connaissance approfondie des produits, participent à des discussions sur les produits et s'entraident pour résoudre les problèmes et trouver de nouvelles idées dans le cadre de l'amélioration. En ce qui concerne les rôles joués par les clients dans ce processus, les études ont classés en deux catégories : les fournisseurs d'informations et les développeurs de codes (Fang 2008). Pour saisir la contribution à la valeur par le partage des connaissances, Kumar et al. (2010) introduisent la métrique de la valeur de la connaissance du client (CKV) comme la valeur qu'un client ajoute à l'entreprise grâce à ses commentaires ; participation au forum de discussion, partage de méthode d'utilisation, d'astuces pratiques. La nécessité de calculer la valeur des connaissances apportées par les clients a reconnu son importance par les chercheurs

le suivi de l'expertise d'un client en matière de produits ou service (qui est corrélé avec la CLV du client) peut être utile pour évaluer la CKV (Von Hippel 1986), et les clients ayant quitté l'entreprise peuvent contribuer à la CKV en partageant les raisons de leur départ, ce qui permet à l'entreprise de d'identifier les pistes d'amélioration du service et d'accroître les opportunités de ventes et d'augmenter sa capacité à détecter les clients à risque (Stauss and Friege1999 ; Tokman, Davis, et Lemon 2007). Ces études constituent un courant de recherche naissant et très prometteur.

Conclusion

Il est important de noter ici que même ses composants peuvent s'influencer entre eux. En outre, les clients avec une attitude plus positive envers l'entreprises sont supposés être plus répondant aux actions marketing de l'entreprise (Venkatesan, Reinartz, and Ravishanker 2009) et seront plus réceptifs à rejoindre les réseaux sociaux sponsorisé de cette dernière. Également, Interactions avec les autres consommateurs peut développer de nouvelles idées d'utilisations (surtout pour les produits complexes qui sont en général dans le l'industrie B TO B) ou servir de guide d'utilisation (pour les produits d'expérience). Le degré et la qualité de l'interaction entre client construisent la CLV.

Dans l'économie connecté, la perte d'un client avec un CIV importante peut affecter l'acquisition de nouveaux clients et taux d'attrition des clients existant qui sont connecté à cet individu. Si un client est un leader d'opinion et n'adopte plus une technologie dans une phase précoce du cycle de vie d'un produit, ceci peut avoir un impact négatif important sur l'acquisition pour l'entreprise de futurs prospects qui sont susceptibles d'imiter ce leader d'opinion. Il est possible d'un client ai un score élevé dans un composant et non pas dans un autre. Ainsi, assimiler la relation entre les différents composants et comment elles sont reliées entre elles est nécessaire afin de mieux segmenter la clientèle et les cibler avec des stratégies marketing appropriés afin de maximiser leur CEVs (valeur engagement client).

Bibliographie

Chevalier, Judith, and Dina Mayzlin (2006), ‘‘The Effect of Word of Mouth on Sales: Online Book Reviews," Journal of Marketing Research, 43(3), 345-354
J. Andrew Petersen, and Robert P. Leone (2007), ‘‘How Valuable IsWord ofMouth?"Harvard Business Review, 85 (October), 139-146
J. Andrew Petersen, and Robert P. Leone (2010), ‘‘Driving Profitability by Encouraging Customer Referrals: Who, When, and How," forthcoming, Journal of Marketing.
Vikram Bhaskaran (2010), ‘‘How Influential are the Influencers? Calculating the Word of Mouth Value of the Networked Individual," working paper, Georgia State University, Atlanta, GA.
Rajkumar Venkatesan, Tim Bohling, and Denise Beckmann (2008), ‘‘The Power of CLV: Managing Customer Lifetime Value at IBM," Marketing Science, 27 (4), 585-99
Customer Relationship Management (CRM)," in Handbook of Marketing Decision Models, Berend Wierenga, ed. Berlin: Springer Science and Business Media, 291-326.
Venkatesan, Rajkumar and Ingmar Leliveld (2009), ‘‘Customer CoCreation in Business Markets," working paper, University of Virginia, Charlottesville, VA. ——
V. Kumar (2004), ‘‘A Customer Lifetime Value Framework for Customer Selection and Resource Allocation Strategy," Journal of Marketing, 68 (October), 106-125.
Co-creation experiences: the next practice in value creation(c.k.prahalad and venkat ramaswamy)
DeSarbo, W. S., Jedidi, K., & Sinha, I. (2001). Customer value analysis in a heterogeneous market. Strategic Management Journal, 22(9), 845–857.
Holbrook, M. B. (1999). Introduction to consumer value. In M. B. Holbrook (Ed.), Consumer value: A framework for analysis and research (pp. 1–28). New York, NY: Routledge.
Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. (2007). How to sustain the customer experience: An overview of experience components that co-create value with the customer. European Management Journal, 25(5), 395–410.
Undervalued or overvalued customers:capturing total engagement value V.Kumar,Lerzan Aksoy ,Bas Donkers,Rajkumar Venkatesan ,Thorsten Wiesel ,and Sebastian Tillmanns.
Customer Value : The Next Source for competitive Advantage Robert B.Woodruff The university of Tennessee Journal of the Academu of Marketing.
Exploring consumer value of multi-channel shopping: a perspective of means-end theory
Value creation in the relationship life cycle : a quasi-longetudinal analysis ANDREAS EGGERT, Walfgang uloga,Franziska schultz.
De la valeur percue à l'engagement de la co-création ; l'apport de la theorie communicationnel. Emma Mejri , Jamel-Eddine Gharbi.
Value creation un the relationship life cycle : a quasi longitudinal analysis Andreas effert ,celfgang ,Franziska Schultz
La co-création de valeur sur les médias sociaux, une approche theorique Chakor abdellatif ,hassouni mohammed.
Undervalued or Overvalued Customers: Capturing Total Customer Engagement Value.Kumar et al.

Qu'est-ce qui peut conduire les utilisateurs du M-Banking à changer de banque ? Le rôle de l'insatisfaction des utilisateurs : Cas de l'application CIH BANK

Par :

MAJID Hanane, Doctorante à la F.S.J.E.S.M., Université Cadi Ayyad
E-mail : hanane.majid11@gmail.com

ZAHOUANI Khaoula, Doctorante à la F.S.J.E.S.M., Université Cadi Ayyad
E-mail : Zahouani.khaoula@gmail.com

Pr MAKLOUL Youssef, E.N.C.G.M., Université Cadi Ayyad
E-mail : y.makloul@uca.ma

Pr CHTIOUI Adil E.S.T.N., Université Mohamed Premier
E-mail : y.makloul@uca.ma

Résumé : Que ce soit au Maroc ou ailleurs dans le monde, les banques font face à une mutation rapide, complexe et profonde tirée par les technologies exponentielles et les nouveaux usages. Les banques marocaines s'efforcent de répondre aux attentes de clients de plus en plus exigeants, hyperconnectés, peu fidèles et en recherche permanente de la meilleure expérience client/utilisateur. Toutefois, suite aux défaillances de service, les clients concernés se rendent de plus en plus souvent en ligne pour formuler des plaintes sur les canaux de médias sociaux de la marque concernée. Cette étude cherche donc à examiner la relation entre la mauvaise qualité perçue des services M-Banking et les réponses comportementales négatives du point de vue des défaillances des services de la banque mobile. Plus précisément, nous explorons comment les différentes dimensions de la qualité de service provoquent l'insatisfaction des clients, et par conséquent leur intention de discontinuer à utiliser ces services. Une étude netnographique a analysé 1222 commentaires et avis négatifs des utilisateurs de l'application bancaire mobile CIH pendant une période de 10 mois. Les résultats affirment l'existence d'une relation entre la mauvaise qualité du système, de l'information et du service avec l'insatisfaction des utilisateurs, et que le degré d'insatisfaction dépend fortement à l'intensité de l'occurrence (forte Vs faible) ou une multiplicité des défaillances.
Mots-clés : Qualité perçue du service, défaillance, la banque mobile, Insatisfaction, Netnographie, intention de discontinuité.

Introduction

L'utilisation d'applications bancaires sur les téléphones portables a augmenté ces dernières années.
Les institutions financières, en particulier les banques, sont les premières à adopter des technologies innovantes pour fournir des services financiers (Laukkanen, 2016). Les banques ont adopté des plateformes de M-Banking pour fournir des services plus pratiques aux clients, afin que ces derniers puissent accéder aux services bancaires à tout moment et n'importe où (Cruz et al., 2010 ; Laukkanen, 2007). La littérature en marketing suggère que les avantages offerts par les services bancaires mobiles peuvent conduire à la satisfaction (Benedicktus, et al, 2010 ; Karjaluoto et Shaikh, 2015). Ces avantages comprennent la sécurité, la commodité, la facilité d'utilisation, la confidentialité, la personnalisation, le contrôle, l'interactivité et la téléprésence, et bien d'autres (Alalwan et al, 2016 ; Koksal, 2016 ; Laukkanen, 2016).

Toutefois, l'utilisation d'applications mobiles pour les services bancaires a également entraîné une augmentation du nombre de plaintes. De nombreux clients se plaignent de problèmes ou de défaillances de service liés aux applications. Les banques devraient être conscientes de ces plaintes car elles profitent directement des conséquences positives de la satisfaction des clients en matière de services bancaires mobiles, telles que la confiance, la fidélité et le bouche-à-oreille positif. Cependant, les banques sont parmi les plus vulnérables aux défaillances de service (Chebat et Slusarczyk, 2005). Par conséquent, les responsables marketing ne peuvent pas se contenter d'éliminer les plaintes ; ils doivent apprendre à y répondre efficacement et à corriger les points de défaillance existants (Maxham et Netemeyer, 2002).

La défaillance du service se produit lorsque la perception qu'ont les clients du service ne correspond pas à leurs attentes. Les échecs de service conduisent à des sentiments négatifs chez les clients (par exemple, l'insatisfaction, le regret et/ou la déception) (Maxham et Netemeyer, 2002, Hess et al., 2007 ; Keiningham et al., 2014), ce qui entraîne des réponses négatives de leur part, telles que le changement de fournisseur, les plaintes et un bouche-à-oreille négatif (Zeelenberg et Pieters, 2004 ; Weun et al, 2004).

Dans la présente étude, nous examinons les plaintes qui surviennent à cause de problèmes techniques. Les clients formulent généralement trois types de plaintes concernant les applications bancaires mobiles : la sécurité, l'accessibilité et la commodité. Les banques sont considérées comme responsables de ces problèmes techniques. Les plaintes spécifiques les plus fréquentes sont les suivantes : l'application se bloque toujours et n'est pas fonctionnelle, l'application prête à confusion et l'application est difficilement accessible, entre autres (C.H. Sampaio et al, 2017).

Notre objectif est double, premièrement, identifier les différents problèmes techniques perçus par les clients après l'utilisation de la banque mobile, et deuxièmement, de comprendre comment et quand est ce que les utilisateurs ne tolèrent pas ces défaillances du service M-Banking. Ainsi, cette recherche consiste à répondre à la problématique : comment la perception de la mauvaise qualité du service M-Banking provoque-t-elle l'abandon d'utilisation de la banque mobile ?

I. Revue de littérature

De nombreuses études ont été menées en utilisant le modèle de succès des systèmes d'information de DeLone et Mclean qui met en évidence l'importance de la qualité de l'information, la qualité du système, et la qualité du service dans la création de la satisfaction des utilisateurs des systèmes d'information (Delone & McLean, 2013 ; Chatterjee & Kar, 2018; Chen, Jubilado, Capistrano, & Yen, 2015; Dong, Cheng, & Wu, 2014 ; Dwivedi et al. , 2015 ; Gao & Waechter, 2017 ; Hsu, Chang, Chu, & Lee, 2014 ; Chatterjee, Kar, & Gupta, 2017 ; Kim & Kishore, 2018 ; Mohammadi, 2015 ; Rana, Dwivedi, Williams, & Weerakkody, 2015 ; Tam & Oliveira, 2016 ; Wani, Raghavan, Abraham, & Kleist, 2017).

Cependant, il y a un manque d'études liées à l'échec des services numériques (S.Z. Mustafa, et al. 2020). Afin de combler cette lacune, et pour aborder l'échec rencontré par les utilisateurs après adoption d'une technologie (E.g : M-Banking), Tan et al. (2016) ont dû convertir le modèle de succès du SI en modèle d'échec du SI. Ils ont utilisé trois dimensions, l'échec de l'information, l'échec fonctionnel et l'échec du système. Récemment en 2020, S.Z. Mustafa, et ses collaborateurs ont intégré l'échec du service au modèle de Tan (2016) en se basant sur le modèle fondateur de McLean et Delone (2013).

1. La perception de la défaillance du service M-Banking

En théorie, une défaillance du service digital se produit lorsque le service (e.g. Application mobile) n'a pas les capacités d'offrir la norme minimale de performance du service qu'un consommateur attend et prêt à accepter (Kettinger et Lee 2005). Dans le contexte de la banque mobile, les défaillances du service se présentent lorsque l'application bancaire mobile est incapable d'offrir les capacités technologiques nécessaires et essentielles pour qu'un consommateur puisse accomplir ses opérations et/ou objectifs transactionnels au moment souhaité.

En effet, une mauvaise qualité perçue du service est fonction de la défaillance de l'information, la défaillance fonctionnelle, la défaillance du système et la défaillance du service (S.Z. Mustafa, 2020). Ainsi, une mauvaise qualité perçue a un impact sur l'insatisfaction des utilisateurs (A. Shahin, N. Janatyan, 2011).

1.1. Défaillances du système M-banking

Il a été démontré que la qualité du système rationalise l'exécution des tâches grâce à une meilleure adaptabilité aux exigences changeantes des clients (Vandenbosch et Huff 1997 ; Wixom et Watson 2001). Pour les transactions en ligne, l'absence d'attributs clés du système peut nuire à la fourniture du contenu du service pour les services mobiles et entraîner un processus transactionnel complexe pour les consommateurs (Cenfetelli et al. 2008 ; Tan et al. 2013). La catégorisation des défaillances des services de commerce électronique de Holloway et Beatty (2003) a également intégré les difficultés de navigation comme une dimension essentielle de la défaillance.
Tan, et al 2016 définissent la défaillance du système comme se produisant lorsque le contenu du service (c'est-à-dire les informations et les fonctionnalités) n'est pas fourni d'une manière propice à aider les consommateurs à accomplir leurs activités et/ou objectifs transactionnels. En adaptant les paramètres de qualité du système recommandés par DeLone et McLean (2003) pour les systèmes de banque mobile réussis, les défaillances du système se produisent lorsque le contenu du service du M-Banking est inaccessible, non adaptable, non navigable, retardé et non sécurisé.
Proposition 1 : il existerait une relation entre la mauvaise qualité du système et l'insatisfaction des utilisateurs du M-Banking.

1.2. Défaillances de l'information M-banking

Bien que les chercheurs aient tendance à ne pas s'entendre sur une liste représentative des attributs d'information attendue (p. ex., Wand et Wang, 1996 ; Wang et Strong, 1996), il existe un consensus général sur le fait que l'exactitude, l'exhaustivité, la pertinence, l'actualité et la sécurité sont des caractéristiques définitives de la qualité de l'information (DeLone et McLean, 2013 ; Wixom et Todd, 2005).
Les concepts relatifs à l'exploration de l'échec de l'information ont été adoptés à partir du modèle de succès des systèmes d'information de Delone et Mclean (2004), Holloway et Beatty (2003), Seddon (1997), Wixom et Todd (2005). Dans le contexte du M-Banking, la défaillance des services mobiles bancaire peut être due à des informations financières incomplètes, inexactes, inopportunes, pas actualisées et/ou des informations personnelles non sécurisées (S.Z. Mustafa, et al. 2020 ; Tan et al.2016). Ainsi, nous proposons :
Proposition 2 : il existerait une relation entre la mauvaise qualité d'information et l'insatisfaction des utilisateurs du M-Banking

1.3. Défaillances du service M-banking

La qualité du service a été introduite au modèle de réussite des SI en 2003, elle reflète le soutien fourni par le prestataire de services, comme l'assurance, l'empathie et la réactivité. Ainsi, les facteurs de défaillance du service ont été tirés du modèle de facteurs de réussite des SI, décrit par Delone et Mclean (2003), Lee et Kozar (2006), Petter et al. (2008, 2013), et Wang et Liao (2008).
Dans une étude empirique du secteur bancaire, Marinkovic et Obradovic (2015) ont constaté que la qualité du service influence de manière significative la satisfaction des utilisateurs et leurs réactions émotionnelles. Une mauvaise qualité de service peut frustrer la confiance des utilisateurs et diminuer la satisfaction perçue des utilisateurs sur les services de m-banking (Tam, C., & Oliveira, T. 2017). Ainsi, la défaillance du service dans le contexte du M-Banking est liée à la non-réactivité du personnel, au manque d'empathie, à l'intangibilité et à l'absence d'assistance technique.
Proposition 3 : il existerait une relation entre la mauvaise qualité du service et l'insatisfaction des utilisateurs du M-Banking

2. Le poids des aspects négatifs sur le comportement des individus

Une littérature variée en psychologie suggère que les aspects négatifs d'un objet sont plus lourdement pondérés par les individus que les aspects positifs dans leurs jugements (Kahneman et Tversky 1984 ; Peeters et Czapinski 1990 ; Skowronski et Carlston 1989). Les expériences négatives, contrairement aux expériences positives, ont tendance à être inattendues et fournissent donc une explication alternative de l'impact des expériences négatives sur les impressions des individus (Taylor, 1991). En se concentrant uniquement sur les facteurs favorables à l'utilisation de la technologie, on risque de négliger l'abandon de la technologie.
En effet, plusieurs recherches ont commencé à se concentrer sur les antécédents à orientation négative de l'acceptation de la technologie, notamment les retards de téléchargement des sites Web (Galletta et al. 2004 ; Rose et Straub 2001), les insatisfactions liées à la conception des sites Web (Zhang et Dran 2000), les

défauts de présentation des sites Web (Everard et Galletta 2006), les effets des interruptions, de la complexité des tâches et de la présentation de l'information (Speier et al. 2003), l'anxiété et les communications médiatisées par ordinateur (Brown et al. 2004), la perte de contrôle (Bhattacherjee et Hikmet 2008), le manque de connaissances (Chau 2001 ; Venkatesh et Brown 2001), le manque de soutien informatique (Chau 2001), la résistance aux TI (Lapointe et Rivard 2005), la méfiance à l'égard du commerce électronique (McKnight et al. 2003), et le risque de fraude sur Internet (Grazioli et Jarvenpaa 2000 ; McKnight et al. 2002 ; Pavlou 2003).

Toutefois, plusieurs théories font état d'un impact plus important du négatif sur le positif. La théorie des perspectives (Kahneman et Tversky, 1979) affirme qu'un individu est plus sensible aux pertes qu'aux gains. Par exemple, la perte de 100Dh due à une erreur de transaction via le service M-Banking est ressentie plus fortement que le gain de 100Dh sous forme de prime mensuelle pour l'utilisation du service (Kahneman et Tversky 1979). Kahneman et Miller (1986) étendent ce principe au rôle des croyances négatives sur la prise de décision et l'impression, en établissant la théorie de la norme. Selon cette théorie, par rapport aux croyances positives, les croyances négatives sont mieux mémorisées, suscitent plus d'attention cognitive et incitent à un traitement de l'information plus important, ce qui fausse les croyances positives.

En raison de ces biais, les attributs négatifs éclipsent les attributs positifs lorsqu'un objet cible possédant ces attributs est évalué, conformément à la théorie de la diagnosticité, selon laquelle les croyances négatives sont hautement diagnostiquées (Skowronski et Carlston 1987). De plus, la théorie du jugement social soutient également que les croyances négatives sont plus informatives que les positives (Yzerbyt et Leyens, 1991). Par exemple, il est beaucoup plus probable qu'une personne qui dit un seul mensonge soit jugée malhonnête qu'une personne qui dit une seule vérité soit jugée honnête. Si l'on étend ce principe au contexte du M-Banking, une technologie de banque mobile qui ne réussit pas à se connecter une fois ou à effectuer une seule opération au moment où l'on a besoin à beaucoup plus de chances d'être jugée comme non fiable qu'une technologie qui effectue une seule opération soit jugée comme fiable.

3. L'attribution de responsabilité face à la défaillance du service

Des recherches ont montré que les clients cherchent souvent des explications sur les causes des échecs (Folkes, 1984 ; Folkes et al., 1987 ; Bitner, 1990). Les attributions causales représentent des explications cognitives du pourquoi des événements (Heider, 1958). Bien que les attributions puissent être activées pour des résultats positifs, ce sont généralement les événements négatifs, tels que les échecs de service ou de produit, qui suscitent la plus grande activité d'attribution (Folkes, 1984).

Pour cette raison, nous nous sommes appuyés sur les postulats de la théorie d'attribution de la responsabilité qui, face à une défaillance de service, cette théorie postule que les raisons de ces échecs affecteront les réactions de l'individu (Bettman, 1979 ; Folkes, 1984). La perception de l'échec du service n'est pas suffisante pour déterminer la réponse de l'individu. Ce dernier essaie ainsi de découvrir la raison du problème du produit ou du service, toutefois, le type de raison qu'il a déduit affectera son comportement. Dans le cas échéant, les utilisateurs attribueront la responsabilité de la mauvaise qualité perçue du service M-Banking aux banques, ce qui les conduisent à discontinuer à utiliser le service. Dans les travaux de Bechwati et Morrin (2007), l'attribution de responsabilité représente le degré auquel le client pense que l'entreprise est responsable de la cause de l'incident de service. S'il estime que la défaillance de service est sous son contrôle, et n'a pris aucune mesure pour empêcher la survenance de ces incidents, la responsabilité de l'échec du service incombe à l'entreprise. Tant que l'offre d'une entreprise ne répond pas aux attentes des clients, les clients seront insatisfaits. Certains clients sont capables de pardonner les erreurs de l'entreprise, tandis que d'autres sont plus passifs (Gabriel et Monaco, 1994).

4. L'impact de la défaillance perçue sur les utilisateurs du M-Banking

L'évaluation de la qualité se fait au cours de l'utilisation du service. Ainsi, la satisfaction du client vis-à-vis d'un service peut être définie en comparant les perceptions et les attentes du service. Lorsque les attentes ne sont pas satisfaites, la qualité du service est jugée inacceptable et donc une insatisfaction. Lorsque les attentes sont confirmées par le service perçu, la qualité est satisfaisante (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2006).

Dans ce cadre, la théorie de disconfirmation des attentes (Oliver, 1980) a été largement utilisée comme modèle théorique dans la littérature marketing pour analyser la classification des échecs des services numériques et leurs conséquences. Certaines études en systèmes d'information ont mis en évidence

l'utilisation de la théorie de disconfirmation des attentes pour analyser le comportement post-adoption (Lankton & McKnight, 2012 ; Venkatesh & Goyal, 2010), mais le contexte des échecs n'a jamais été exploré. Dans cette optique, il s'avère important de comprendre l'insatisfaction des utilisateurs du service M-Banking à travers la théorie de disconfirmation des attentes étant donné que son cadre théorique est basé sur l'expérience post-adoption et la satisfaction ultérieure de l'utilisation.

4.1. De la qualité perçue à l'insatisfaction des services M-Banking

Les échecs des services numériques pourraient donner lieu à des conséquences exclusives et distinctes de celles du succès du système. Alors que les chercheurs ont principalement attesté de la réussite du système en tant que prédicteurs de la satisfaction du client (voir DeLone et McLean 1992, 2003 ; Xu et al. 2013), les recherches antérieures sur les échecs de service ont élucidé un éventail beaucoup plus large de réponses cognitives et émotionnelles : la colère (Taylor. 1994), la plainte (DeWitt et Brady 2003), l'insatisfaction (Hess et al. 2007 ; Kelley et al. 1993), la justice (Smith et al. 1999), le regret (Tsiros et Mittal 2000) et l'incertitude (Taylor 1994).

La littérature sur les SI (Leong, Ang, & Low, 1997 ; Bitner, 1990 ; Maxham & Netemeyer, 2002) suggère que la réaction du consommateur face à la défaillance du service numérique est défavorable en raison du taux élevé d'occurrence. Ainsi, la littérature suggère également que la réaction du consommateur est différente selon la situation en ce qui concerne la fréquence et le type de défaillance du service numérique. Le temps écoulé entre les deux défaillances successives. La littérature suggère également que chaque fois que le service numérique échoue, il déclenche un comportement cognitif du consommateur (Bearden & Teel, 1983). La théorie ECM exprime l'insatisfaction de l'utilisateur comme une fonction de la disconfirmation de l'attente, qui postule l'attente, la disconfirmation et la performance du service numérique.

4.2. Les réponses comportementales aux services défaillants du M-Banking

L'ampleur de la défaillance du service affecte directement les perceptions et les attentes du consommateur à l'égard du service, si la gravité de la défaillance est élevée, la tendance des consommateurs à se plaindre, à cesser l'utilisation du service et à répandre un bouche-à-oreille négatif est également élevée (Richins, 1987 ; Harris, Grewal, Mohr, & Bernhardt, 2006).

La défaillance du service entraîne un certain nombre de réactions de la part des consommateurs. Hirschman (1970) est le premier à segmenter les réponses des consommateurs sous deux catégories : l'expression d'insatisfaction comportementale et non comportementale. Selon lui, un consommateur insatisfait a trois options : quitter (e.g. intention de discontinuité), s'exprimer (E.g. Bouche-à-oreille négatif électronique) ou rester fidèle. Ensuite, presque tous les modèles ultérieurs ont suivi le même concept de distinction entre les réponses comportementales et non comportementales des consommateurs face à l'échec du service.

La littérature examine la relation entre l'insatisfaction et les comportements ultérieurs. Zeithaml et al. (1996) montrent que les clients insatisfaits sont plus susceptibles d'adopter des comportements défavorables tels que changer de fournisseur, dépenser moins et se plaindre. Le comportement négatif de quitter la relation (e.g. intention de discontinuité) peut être déclenché par de faibles niveaux de satisfaction, et peut être aggravé par des épisodes qui violent la confiance du consommateur, comme une perception d'injustice qui est générée, dans la plupart des cas par une assistance inefficace.

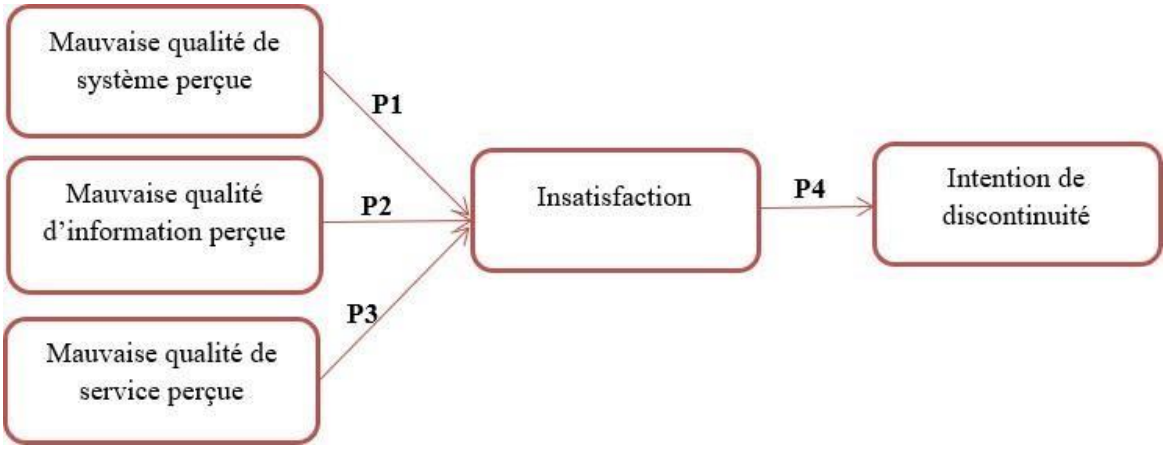
De l'insatisfaction du M-Banking à l'intention de discontinuité d'utilisation

Conformément à la théorie de disconfirmation des attentes (Oliver,1980), nous considérons que l'insatisfaction se forme dans l'esprit d'un consommateur lorsque la performance du service M-Banking ne répond pas à ses attentes (Bhattacherjee 2001 ; Chung et al. 2015 ; Hossain et Quaddus 2012 ; Hsu et Lin 2015). Ce niveau d'insatisfaction entraîne plusieurs conséquences. Les chercheurs ont identifié que l'insatisfaction augmente la probabilité qu'un consommateur cesse finalement d'utiliser le service en question (Bhattacherjee 2001).

L'insatisfaction, qui résulte elle aussi d'un écart entre les attentes des consommateurs et les performances réelles du service M-banking, peut non seulement donner lieu à une évaluation négative (comme en témoignent les eWOM négatives ultérieures), mais aussi à d'autres résultats plus larges, telle que la discontinuité d'utiliser l'application bancaire mobile.

Pour approfondir cet argument, des études ont également révélé des associations entre l'intention d'abandonner un service et la perception d'une absence de valeur en raison d'expériences négatives, ennuyeuses et injustes (Wang et al., 2017 ; Fan et Suh, 2014 ; Yang et al., 2012 ; Chan et Cui, 2011 ; Cho, 2011). Ces résultats impliquent que la divulgation des expériences insatisfaisantes des utilisateurs avec le service de la banque mobile peut entrainer l'abandon de l'utilisation. Par conséquent, nous proposons que :
Proposition 4 : L'insatisfaction des services bancaires mobiles serait positivement associée avec l'intention de discontinuer à utiliser le service

Schéma conceptuel de notre revue de littérature :



Source : Elaboré par nos soins.

II. Méthodologie

1. La Netnographie

La netnographie est une technique de recherche qualitative, qui adapte la méthode de recherche ethnographique pour observer les cultures en ligne des consommateurs sans la participation ou l'interférence du chercheur dans les activités des membres de la communauté (Kozinets, 2002). La netnographie est une technique appropriée pour étudier les expériences des consommateurs avec le contenu de marque car elle permet aux chercheurs d'observer les consommateurs dans les cultures en ligne, ce qui permet de mieux comprendre les consommateurs (Cavana et al., 2001). La netnographie permet de vérifier si la typologie de l'expérience du contenu de marque obtenue dans la littérature est observée sur les plateformes de médias sociaux.

2. Le Déroulement de l'étude netnographique

Dans le but de répondre à notre objectif principal, qui consiste à identifier les facteurs déclenchant le comportement de plainte en ligne à caractère vindicatif par les clients insatisfaits (Papen et al, 2020), nous avons adopté une étude nétnographique (Kozinets, 2014), afin d'examiner les différentes dimensions de la qualité perçue par les consommateurs dans le contexte du M-Banking. En effet, cette étude s'appuie sur les lignes directrices de la méthode nétnographique rejoignant les études précédentes ayant mobilisé la même approche (Hernandez & Handan, 2014).
L'application mobile de la banque CIH a été sélectionnée comme cas illustrant notre problématique, ce choix a été fait sur la base de la viralité des commentaires négatifs au niveau des communautés virtuelles sur la défaillance du service mobile de la banque CIH. Les commentaires des consommateurs sont accessibles en observant des groupes de communautés publics en ligne sur le réseau social Facebook (Groupe CIH Bank officiel ; Groupe CIH bank / Code30 / Sayidati), ainsi que les avis partagés des clients de la banque CIH sur les magasins d'applications (AppStore et PlayStore). En plus de poster des avis, les clients classent les performances de l'application bancaire mobile CIH selon une notation qui varie entre une étoile, qualifiant une expérience très mauvaise, et cinq étoiles, qualifiant une expérience très agréable. Ces réactions

comportementales en ligne ont été utilisées pour identifier les expériences des clients en matière d'utilisation des services bancaires mobiles de la banque CIH.

Dans cette étude, nous avons orienté la collecte des données vers les commentaires négatifs liés aux mauvaises expériences des clients quant à la sécurité, la commodité, la mobiquité, l'accessibilité de l'application bancaire mobile (temps de réponse du système) ainsi que l'assistance et réactivité du fournisseur du service aux réclamations des clients.

Suivant les suggestions de Kozinets et al. (2014), la communauté de la banque CIH Mobile a été examinée pendant dix mois entre la période allant de janvier à octobre 2021. Cela a été fait pour explorer les expériences des clients avec le service bancaire mobile en analysant les commentaires et les avis des utilisateurs afin de comprendre l'origine de leur mécontentement (Kozinets, 2010).

Un total de 1851 commentaires et avis postés entre janvier et octobre 2021 sur l'application bancaire mobile de CIH ont été collectés et affinés en suivant les critères suggérés par Bitner et al. (1990). Après le raffinement, un total de 1222 commentaires et avis négatifs contenant suffisamment de détails ont été considérés pour une analyse plus approfondie, soit 66% du total des commentaires et avis des mobinautes.

3. La Présentation des Résultats

En ce qui concerne la procédure de traitement, nous avons opté pour l'analyse thématique et lexicale par le biais du logiciel NVIVO (Bardin, 2003). Pour faciliter la gestion des données, nous avons créé des dossiers différents pour les commentaires et avis négatifs, qui ont été organisés selon les variables qu'on cherche à étudier, à savoir : la mauvaise qualité du système perçue, la mauvaise qualité de l'information perçue, la mauvaise qualité du service perçue, l'insatisfaction, et l'intention de changer de banque à cause de leur service mobile défaillant.

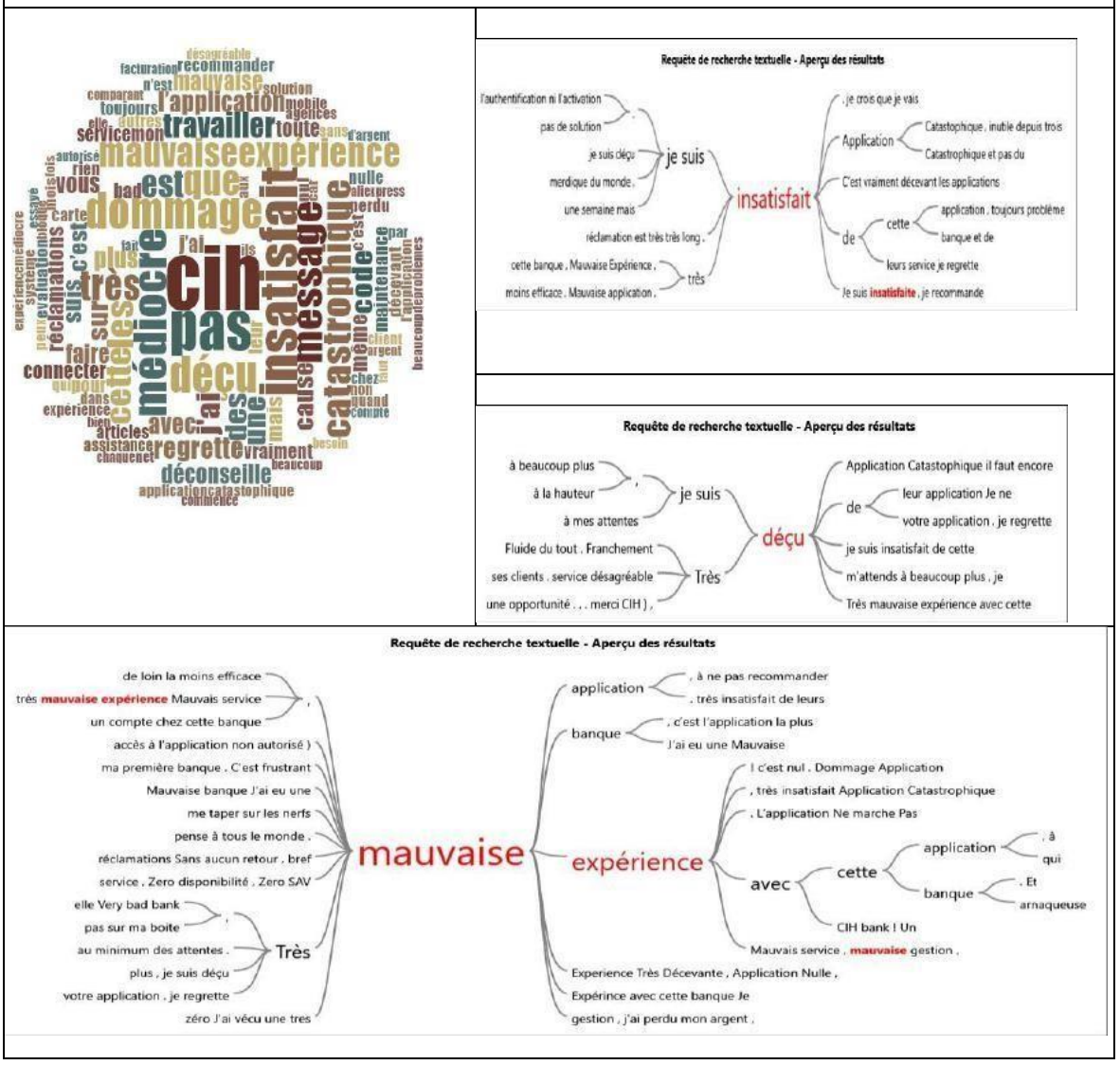
3.1. La défaillance du service

Qualité de système perçue	Qualité du Service perçu	Qualité d'information perçue

Source : Nvivo 12.

3.2. Insatisfaction du service M-Banking

Insatisfaction des Utilisateurs



Source : Nvivo 12.

3.3. Les Conséquences d'une mauvaise qualité de service M-Banking : CIH Bank

3.3.1. Intention de discontinuité (changer de banque)

4. Analyse et discussion des résultats

4.1. Mauvaise qualité du système

D'après le nuage de mots, nous remarquons que les mots les plus fréquemment utilisés sont « Hors service », « problème de connexion », « inaccessible », « problème MAJ », « problème technique », et « Beug », ces problèmes s'inscrivent dans la qualité perçue du système M-Banking. Les clients se plaignent des problèmes techniques répétitifs au niveau de l'application bancaire mobile de CIH, qui s'expliquent à travers l'inaccessibilité du service aux moments dont ils ont besoin, du fait qu'ils se retrouvent confrontés à une application bloquée et lentement accessible.

Les résultats montrent donc l'association positive entre une mauvaise qualité du m-banking et l'insatisfaction des utilisateurs, expliquant ainsi les raisons de leur intention de plus utiliser l'application mobile de la banque enjeu. Cela suggère que les caractéristiques du système de banque mobile sont importantes pour les consommateurs marocains et peuvent déterminer leur insatisfaction et leurs intentions de discontinuité.

Les résultats ont confirmé que la mauvaise qualité du système a un effet inhibiteur sur l'intention de poursuivre l'utilisation du M-banking, et explique ainsi, le comportement des utilisateurs à communiquer du bouche-à-oreille négatif sur les communautés virtuelles. Cela indique que les consommateurs qui trouvent que la technologie de banque mobile est difficilement accessible à plusieurs reprises (i.e : taux élevé de l'occurrence de défaillance), ou que les problèmes de connexion perdurent, peuvent devenir des clients

insatisfaits (Hess et al., 2007 ; Keiningham et al., 2014 ; Smith et al., 1999, et qu'il est probable qu'ils cessent d'utiliser le service M-Banking (Keaveney, 1995, Bhattacherjee, 2001, Cenfetelli et Schwarz (2011).
Ainsi, les développeurs et les fournisseurs de services doivent améliorer la qualité du système des technologies de banque mobile afin de faciliter l'expérience des utilisateurs.

4.2. Mauvaise Qualité de service

Comme l'affiche le nuage de mot, « aucune assistance », « aucune réactivité », « réclamation », « injoignable » « 14min », sont les mots les plus réutilisés par les mobinautes lors de leur évaluation du service bancaire mobile de la banque CIH au niveau de leur jugement, ces expressions renvoient à la qualité médiocre du service perçue par ces derniers.
Les résultats montrent qu'une mauvaise qualité de service fournie par les fournisseurs de services de m-banking s'avère être un autre déterminant important de l'insatisfaction des utilisateurs et, in fine, leur intention d'arrêter d'utiliser la technologie de banque mobile (Zhou,2014).
Nous pouvons conclure que, si les utilisateurs du m-banking rencontrent des problèmes techniques ou fonctionnels lors de leurs opérations bancaires, ils s'attendent plutôt à un service rapide et adéquat et surtout un suivi de leurs plaintes par les équipes de service clientèle et non pas à une ignorance et passivité (Shankar et al, 2020). Cela peut montrer qu'une double défaillance (défaillance de système et défaillance de service) peut augmenter le niveau d'insatisfaction des utilisateurs de la banque mobile, et par conséquent des réactions comportementales plus agressives.

4.3. Mauvaise Qualité d'information

Étant les plus cités par les utilisateurs de l'application CIH mobile, les mots « pas synchronisé », « perte d'argent », « pas fiable », « ne s'affiche pas », « dotation », « argent », reflètent l'intensité des problèmes liés à la qualité d'information dont souffrent les utilisateurs. En plus d'informations précises, complètes et actualisées, ces derniers, à travers leurs commentaires négatifs, expriment leur déception quant à la sécurité et la confidentialité de leurs informations personnelles.
Ainsi, les résultats impliquent que la qualité de l'information est essentielle pour que les consommateurs puissent prédire ce qu'ils peuvent attendre de la technologie de la banque mobile. Pour cette raison, les consommateurs pourraient cesser d'utiliser les services M-banking qui ne peuvent pas assurer la sécurité et la fiabilité de leurs informations financières et personnelles. Ces résultats expliquent la relation entre la mauvaise qualité de l'information fournie par le système de banque mobile et l'insatisfaction des utilisateurs, et par conséquent leur intention de ne plus utiliser le service M-banking (Zhou, 2014).

Conclusion

En résumé, notre recherche étudie principalement la relation entre la perception de la mauvaise qualité du service M-Banking et l'intention de discontinuer à utiliser le service. Les principaux résultats de l'étude nétnographique indiquent que lorsque les attentes des utilisateurs du M-banking ne sont pas comblées à plusieurs reprises, ils choisissent parfois de changer de banque.
Nous pouvons conclure que l'insatisfaction des utilisateurs qui résulte de l'écart ressenti entre leurs attentes et la qualité qu'ils perçoivent du service M-Banking proposé par leur banque augmente la probabilité qu'ils ne continuent pas à utiliser le service. Ce résultat est cohérent avec les recherches basées sur l'ECM qui stipulent que la disconfirmation affecte le comportement ultérieur tel que leur intention de continuer à utiliser le service en question (Application mobile bancaire) (Bhattacherjee 2001 ; Chung et al. 2015).
Ce travail a explicitement trouvé que l'insatisfaction des utilisateurs bien qu'elle dépende de la qualité perçue du système, du service et d'information ; d'autres facteurs y interviennent. Rejoignant les résultats de Maxham & Netemeyer, 2002, la forte occurrence de la défaillance (i.e : le nombre de répétitions de la défaillance) est fortement liée à l'insatisfaction des utilisateurs du M-Banking. Deuxièmement, le degré d'insatisfaction dépend également d'une multiplicité de défaillance, c'est-à-dire que lorsque l'utilisateur de la banque mobile, face à une défaillance d'information ou du système (service non disponible, problème continu de connexion pour y accéder, problèmes rencontrés après dernière mise à jour, perte d'argent…), ne recevant aucune assistance de la part de sa banque (mauvaise qualité de service perçue), éprouve un état d'insatisfaction à l'égard de sa banque, et provoquant l'intention de discontinuer l'utilisation du service.

Ce résultat confirme le fait que l'insatisfaction conduit à l'intention de discontinuité comme l'ont montré les études précédentes, Bhattachergee, 2001 ; Chung et al, 2015). En outre, la relation entre une expérience cumulée d'une mauvaise qualité perçue du système, du service, ou d'information ; ou encore d'une expérience combinant une mauvaise qualité de l'ensemble des dimensions de la qualité (qualité du système, Qualité du service et qualité d'information) avec l'insatisfaction des utilisateurs du M-banking est l'une des contributions supplémentaires de cette étude. Pour résumer, nous concluons sur la base de nos résultats qu'une mauvaise qualité perçue et l'insatisfaction mènent à la décision de discontinuer l'utilisation du service, ces constats rejoignent les résultats de Grégoire (2010) postulant que la gravité perçue a un effet significatif sur les comportements de vengeance directe (quitter la relation).

Bibliographie

Abhigyan, S., Juhi G.S., Sreejesh. S, (2021). Managing customers' undesirable responses towards hospitality service brands during service failure: The moderating role of other customer perception,International Journal of Hospitality Management,Vol. 94

Besbes Sahli A. (2021). Quand les clients insatisfaits expriment une vengeance en ligne. Qui sont-ils et comment gérer leurs plaintes ? Décisions marketing, 102, pp.121-139.

Besbes Sahli.A.(2019), Identification d'une typologie des clients insatisfaits exprimant un message vindicatif en ligne. Institut supérieur de l'informatique et de gestion de Kairouan, Université de Kairouan, Tunisie.

Besbes Sahli.A.(2019), le vengeur en ligne est-il un e-leader d'opinion ? Approche par la méthode netnographique. Journal of Business and Economics, Vol 7 N :1et 2, université de Kairouan, Tunisie.

Bui P.T. (2015). Pardonner ou se venger ? Le rôle de l'affectif dans le processus psychologique de vengeance du client. Thèse d'obtention de doctorat en sciences de gestion, Université Toulouse 1 Capitole.

Chu Chee, C., Mahmood, R. & Mohamed-Isa, A. (2021). Factors Affecting Mobile Banking Adoption. Journal of Information Technology Management, 13(3), pp.116-125.

Emilien, G., Weitkunat, R et Lüdicke, F. (2017). Consumer Perception of Product Risks and Benefits, Springer International Publishing

Filieri, R. (2015). What makes online reviews helpful ? A diagnosticity-adoption framework to explain informational and normative influences in e-WOM, Journal of Business Research 68, pp. 1261-1270

Grégoire, Y., Ghadami, F., Laporte, S. et al. (2018). How can firms stop customer revenge ? The effects of direct and indirect revenge on post-complaint responses, Journal of the Academy of Marketing Science Vol.46, pp.1052-1071

Jonathan, C. Ho, Chorng-Guang Wu, Chung-Shing Lee, Thanh-Thao T. Pham. (2020), Factors affecting the behavioral intention to adopt mobile Banking : An international comparison, Technology in Society,Vol. 63.

Koghut. M, et AI-Tabbaa O. (2021), Exploring consumers discontinuance intention of remote Mobile payments during Post-Adoption Usage : An Empirical Study. Administrative Sciences.

Kozinets R.V. (2006). Netnography 2.0. In R. W. Belk (Éd.), Handbook of qualitative research methods in marketing pp. 129-142.

Li, Z. (2019).From power to punishment : consumer empowerment and online complaining behaviors", Internet Research, Vol. 29 No. 6, pp. 1324-1343.

Mustafa.S.Z, et al.(2020). Understanding the impact of digital service failure on users: Integrating Tan's failure and DeLone and McLean's success model, International Journal of Information Management 53 (2020).

Nam, K., Baker, J., Ahmad, N., Goo, J. (2020). Dissatisfaction, Disconfirmation, and Distrust: an Empirical Examination of Value Co-Destruction through Negative Electronic Word-of-Mouth (eWOM). Inf Syst Front 22, pp. 113-130.

Obeidat, Z.M. I,Xiao.S.H, Iyer.G.R. et Nicholson, M. (2017). Consumer revenge using the Internet and social media : an examination of the role of service failure types and cognitive appraisal processes.', Psychology marketing., 34 (4). pp. 496-515.

Passos.G, (2013). La vengeance du consommateur insatisfait sur Internet et l'effet sur les attitudes des autres consommateurs. Thèse en Sciences de gestion, Université Paris Dauphine.

Qaiser, R.J. (2017). Service Failures and Consumer Responses : Exploring the Antecedents of Consumer Dissatisfaction and Propensity to Complain, Business & Economic Review : Vol. 9, No.4, pp. 23-48.

Sampaio, C.H, Ladeira. W.J, et Santini. F.O. (2017). Apps for mobile banking and customer satisfaction : a cross-cultural study, International Journal of Bank Marketing.
Shankar, A., Biplab . D, Jebarajakirthy, C., et Mukherjee. S. (2020). Exploring Mobile Banking Service Quality : A Qualitative Approach, Services Marketing Quarterly.
Shih-Shuo, Y., Anestis K.F, Tai-Ying C, Juei-Ling H, et Tzung-Cheng T.C. (2020), Huan Exploring the value co-destruction model for on-line deviant behaviors of hotel customers. Tourism Management Perspectives Vol 33.
Tam, C., Oliveira, T. (2017). Understanding mobile banking individual performance. Internet Research, 27(3).
Teck Ming T., M.S. Balaji, Eeva-Liisa Oikarinen, Sari,A., Jari. S. (2021), Recover from a service failure : The differential effects of brand betrayal and brand disappointment on an exclusive brand offering, Journal of Business Research, Vol. 123, pp. 126-139
Um, K.H. and Lau, A.K.W. (2018). Healthcare service failure : how dissatisfied patients respond to poor service quality, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 38 No. 5, pp. 1245-1270
Waqas, M., Hamzah, L.Z. (2020). A typology of customer experience with social media branded content : a netnographic study. International Journal of Internet Marketing and Advertising 14(2) :184
Weitzl,W., Hutzinger, C. (2020). Customer dissatisfaction : Not always a necessity or curse for online complaining. Proceedings of the European Marketing Academy, 49th.
Wu, C., Kao, S.-C., & Chiu, H.-Y. (2019). Determinants of discontinuous intention of attention to mobile instant message services. Journal of Retailing and Consumer Services, 49, 219–230.

La gestion de crise sanitaire : Une variable négligée dans la théorie des réseaux territorialisés d'organisations ? Une revue de littérature systématique selon la méthode PRISMA

Par :

Pr. MSSASSI Said, E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi
E-mail : s.mssassi@uae.ac.ma

ELMOKADDEM Reda, Doctorant à l'E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi
E-mail : elmokaddemreda.men@gmail.com

Résumé : Le volume des recherches qui associent le thème des réseaux territorialisés d'organisations aux crises sanitaires résultant de maladies infectieuses est modeste. De même, la pandémie de coronavirus (COVID-19) n'a jusqu'à présent contribué que modestement à l'expansion de l'attention portée aux réseaux territorialisés d'organisations, par le biais de leur gouvernance en temps de crise sanitaire.
À travers une revue de la littérature systématique selon la méthode PRISMA, une étude a été réalisée afin d'identifier et de mettre en évidence les écarts de connaissances entre ce que nous savons et ce que nous devons savoir .Ainsi, l'objectif principal de l'étude est d'analyser les lacunes de la recherche sur la théorie des réseaux territorialisés d'organisations concernant la manière de faire face aux crises sanitaires.
Une revue de la littérature a été réalisée en utilisant une approche systématique, selon la méthode PRISMA *(preferred reporting items for systematic review and meta-analyses)*, afin d'identifier les articles de recherche pertinente portant sur les pratiques des réseaux territorialisés d'organisations dans la gestion des crises sanitaires. La recherche repose sur un protocole d'analyse documentaire systématique soutenu par quartes étapes : (1) identification ;(2) sélection ;(3) admissibilité ; et (4) inclusion.
Une stratégie de recherche impliquant des termes de recherche correspondant à «Crise sanitaire » et « Réseaux territorialisés d'organisation » a été appliquée pour rechercher des articles en accès libre sur Scopus, ScienceDirect et Springer Link. Les requêtes de recherche ont été effectuées sur *les titres des ouvrages, les mots-clés, et les résumés* et se sont limitées à des articles relevant *des sciences sociales, Commerce, gestion et comptabilité, Économie, économétrie et finance*, publiés en *Anglais et Français*. Les doublons ont été supprimés et les données pertinentes ont été extraites du texte intégral des publications restantes. L'analyse des articles a consisté à déterminer si la théorie des réseaux territorialisés d'organisations incorpore la variable de la crise sanitaire comme une valeur ajoutée.
Des résultats intermédiaires correspondant à l'exploration de la base de données *Scopus* sont disponibles. 62 articles ont été identifiés, 6 articles ont été sélectionnés après l'introduction des critères d'exclusion utilisés dans l'analyse et seulement deux articles adhérant à l'objectif de cette enquête ont été inclus après l'introduction des critères d'admissibilité. Les deux articles abordaient des sujets liés à la résilience des réseaux au choc Covid-19 en chine et aux vulnérabilités sanitaires et économiques des travailleurs des zones industrielles en Vietnam.
Les résultats montrent que l'apparition de la pandémie Covid-19 n'a pas incité les chercheurs en réseaux territorialisés des organisations à développer des études intégrant la gestion de crise sanitaire, présentant ainsi des lacunes en matière de connaissances et des perspectives de recherches non consolidées.
Mots-clés : Réseaux territorialisés d'organisations, Gestion de crise, Crise sanitaire, Covid-19.

Introduction

Après la détection d'un premier cas confirmé de contamination au coronavirus, le monde se retrouve confronté à un risque global et complexe (la pandémie Covid-19) qui peut affecter l'ensemble de la société

et qui implique par conséquent une responsabilité élargie de la puissance publique. La crise sanitaire du Covid-19 a eu de nombreux effets du fait de son caractère total. Les restrictions (fermeture totale des écoles et de commerces) ont engendré une perte d'activité économique sans précédent dans l'histoire récente. Au Maroc, la récession est estimée à 7% en 2020 (zone euro : 7,5%), le niveau du chômage a grimpé pour atteindre 11,9%.

Face à ce caractère complexe de la pandémie, les réseaux territorialisés d'organisations comme étant *« des ensembles coordonnés d'acteurs hétérogènes, géographiquement proches, qui coopèrent et participent collectivement à un processus de production »* (Ehlinger , 2007, page 156) sont amenés à rendre des comptes sur leurs propres décisions visant l'atténuation de l'effet de la pandémie Covid-19 sur l'activité économique.

Notre travail se focalise sur la recherche des actions de gouvernance qu'un réseau territorialisé d'organisations peut-il mettre en place afin d'atténuer les effets de la pandémie Covid-19 sur l'activité économique. Il s'agit d'une synthèse de connaissances dont l'objectif est de réaliser un état des lieux par rapport à notre problème de recherche**.** Il s'agit d'une **«** *synthèse de connaissances qui ne se limite généralement pas aux constats donnés à l'intérieur des écrits, mais présente, avec suffisamment de détails, les objectifs, méthodologies et résultats obtenus. Il s'agit d'une recension des écrits qui mène à une synthèse* » (Raîche, G. & Noël-Gaudreault, M. (2008).

Nous avons constaté que le volume des recherches qui associent le thème des réseaux territorialisés d'organisations aux crises sanitaires résultant de maladies infectieuses est modeste. Pour répondre à l'objectif de notre travail, une étude documentaire a été réalisée en utilisant une approche systématique, selon la méthode PRISMA *(preferred reporting items for systematic review and meta-analyses)*, afin d'identifier les articles de recherche les plus pertinents portant sur les pratiques des réseaux territorialisés d'organisations dans la gestion des crises sanitaires. L'objectif principal de l'étude est d'analyser les lacunes de la recherche sur la théorie des réseaux territorialisés d'organisations concernant la manière de faire face aux crises sanitaires.

La problématique scientifique de notre travail peut être illustrée par la fameuse citation de Popper : *« la connaissance commence par la tension entre savoir et non-savoir : pas de problème sans savoir – pas de problème sans non-savoir »*. (Popper, 1979).La réalisation d'une revue de littérature systématique va nous permettre de « *bien maîtriser ce qui a déjà été fait en matière de recherche pour pouvoir positionner sa propre recherche de manière à ce qu'elle apporte quelque chose de plus* » (Hervé Dumez,2011,page 16).

1. Méthodologie et résultats : La méthode PRISMA adaptée à notre recherche

Une revue de littérature systématique est « *une approche de synthèse des données scientifiques qui sert à repérer, à évaluer et à synthétiser les preuves scientifiques qui permettront de répondre à une question de recherche spécifique de façon systématique et explicite* » (INESSS[101], 2013)

Notre revue de la littérature systématique a été réalisée selon la méthode PRISMA (preferred reporting items for systematic review and meta-analyses), afin d'identifier et de mettre en évidence les écarts de connaissances entre ce que nous savons et ce que nous devons savoir. Le protocole PRISMA est utilisé pour identifier les articles de recherche pertinente portant sur les pratiques des réseaux territorialisés d'organisations dans la gestion des crises sanitaires.

La recherche commence par une question générale, qui doit être affinée au fur et à mesure que les données sont collectées et analysées de manière systématique. La recherche repose sur un protocole d'analyse systématique soutenu par quatre étapes : (1) identification ;(2) sélection ;(3) admissibilité ; et (4) inclusion. La figure (1) présente un schéma qui décrit le processus de sélection des études :

[101]INESSS : institut national d'excellence en santé et en services sociaux Québec.

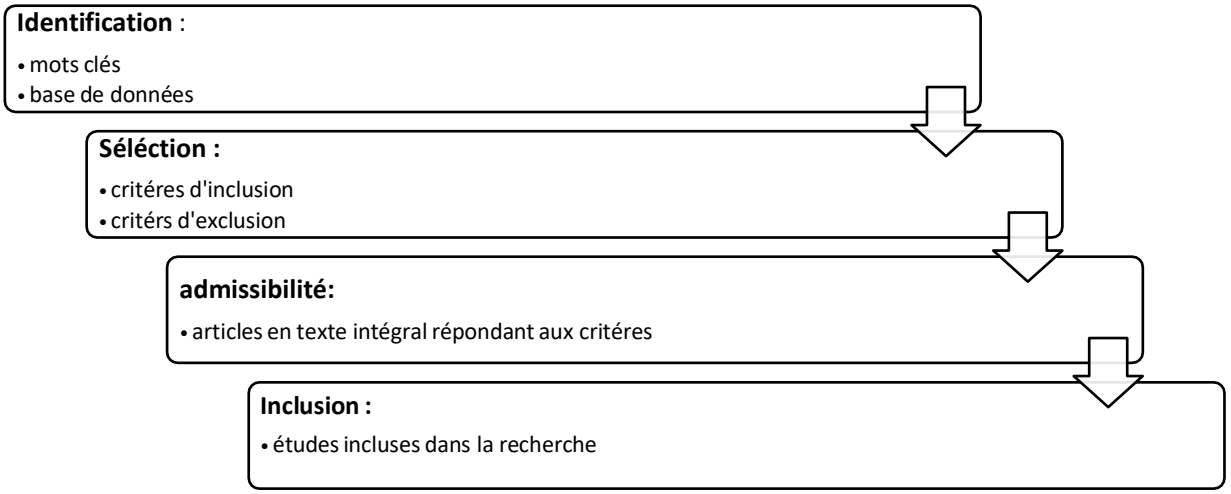


Figure 1 : Les principales étapes de la méthode PRISMA.

1.1. Identification

L'un des critères les plus importants dans le processus de recherche est la définition des termes utilisés pour retrouver les articles. En raison de la nature exploratoire de la recherche, deux groupes de termes de recherche ont été utilisés.

- Le premier groupe se rapportait aux crises sanitaires : Endemy,Epidemy,Pandemy ,Covid-19 et coronavirus .
- Le second se rapportait aux théories des RTO : industrial clusters, regional clusters, business cluster ,industrial zone et firm networks.

Le tableau (1) présente les termes de recherche utilisés dans le processus de recherche des études :

termes de recherche	Termes génériques
Health crisis (crise sanitaire)	endemy
	épidémie
	pandemy
	Covid-19
	coronavirus
Cluster theory (RTO)	Industrial district
	Industrial cluster
	Regional cluster
	Business cluster
	Industrial zone
	business park
	Firm network

Tableau 1 : les termes de recherche utilisés.

La recherche dans les bases de données a utilisé des opérateurs booléens[102] pour rechercher des termes de manière combinée (par exemple : (("clusters" OR "cluster") AND (Pandemic OR Pandemy)). Les parenthèses définissent la première priorité de recherche, et le terme AND définit l'exigence selon laquelle les deux termes doivent être dans la recherche. Les recherches ont été effectuées sur les titres des ouvrages, les mots-clés, et les résumés. L'annexe (1) indique les requêtes de recherche utilisées dans la recherche des articles.

Le processus de recherche d'articles a été effectué sur la base de données Scopus. Le tableau (2) présente le nombre d'articles scientifiques collectés et leurs combinaisons respectives.

[102] Dans le cadre d'une recherche sur Internet (bases de données), un opérateur booléen est une conjonction qui sert à filtrer les résultats en combinant ou en excluant des mots précis de la recherche.

	indusrial clusters	regional clusters	business clusters	industrial districts	industrial zone	business PARK	firm networks
endemy	0	4	0	2	5	1	0
epidemy	3	18	0	3	4	0	2
PANDEMIC	1	1	0	2	2	0	0
Covid-19	3	0	0	3	3	0	0
coronavirus	1	0	0	2	2	0	0
Total	8	23	0	12	16	1	2
	62						

Tableau 2 : Nombre d'articles scientifiques collectés et leurs combinaisons respectives.

1.2. Sélection

Les critères d'exclusion utilisés dans l'analyse des études visaient à établir une norme de qualité de la documentation récupérée ; ainsi, après un processus de sélection, les critères retenus sont les suivants :

- Type d'accès : Open access
- Type de document (type of paper) : articles, review articles
- Langue (language) : English, French
- Thème de recherche : social sciences, Business, Management and Accounting, Economics, Econometrics and Finance.

Articles collectés	Nombre d'articles exclus après l'introduction des critères de sélection				Articles sélectionnés
	Type d'accès	Type	Langue	Domaine	
62	20	2	2	32	6
	56				

Tableau 3 : Nombre d'articles sélectionnés après l'introduction des critères de sélection.

1.3. Admissibilité

L'analyse des articles a consisté à déterminer si la théorie des RT0 incorpore la variable de la santé comme une valeur ajoutée. L'analyse et la classification des articles ont été effectuées à l'aide de 3 clés d'analyse.

- Clé 1 : La première clé vérifiait de manière dichotomique si l'étude était adhérente à la recherche. Si l'article se positionnait comme adhérent, il a été retenu.
- Clé 2 : Dans la deuxième clé, en fonction du domaine auquel il adhérait à la recherche : crises sanitaires ; RTO ; crises sanitaires et RTO.
- Clé 3 : La troisième clé analysait de manière dichotomique l'existence d'une relation entre l'apparition d'une crise sanitaire et son impact sur les RTO.

		Nombre d'articles inclus après l'introduction des critères d'admissibilité				
Articles sélectionnés	Articles répétés	Clé 1	Clé 2			Clé 3
			Crises sanitaires	RTO	Crises sanitaires et RTO	
6	2	4	1	1	2	2
			2			

Tableau 4 : Nombre d'articles inclus après l'introduction des critères d'admissibilité.

1.4. L'inclusion (résultat)

Les résultats correspondant à l'exploration de la base de données Scopus sont disponibles. 62 articles ont été identifiés, 6 articles ont été sélectionnés après l'introduction des critères d'exclusion utilisés dans l'analyse

et seulement deux articles adhérant à l'objectif de cette enquête ont été inclus après l'introduction des critères d'admissibilité.

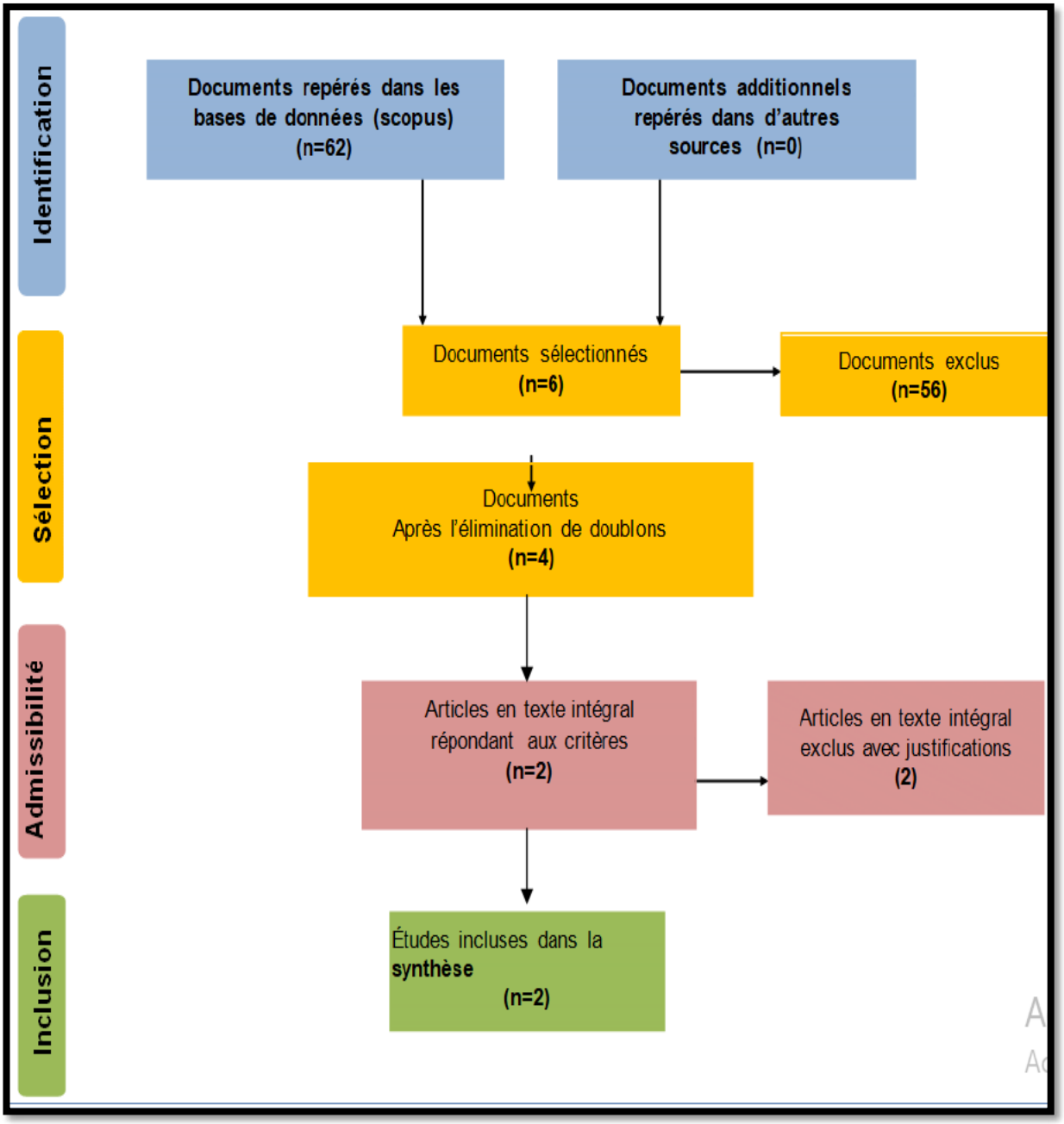


Figure 2 : le diagramme des flux PRISMA adapté à notre étude.

Les deux articles abordaient des sujets liés à la résilience des réseaux au choc Covid-19 en chine et aux vulnérabilités sanitaires et économiques des travailleurs des zones industrielles en Vietnam.

	1	2
Auteurs	Dai, R., Mookherjee, D., Quan, Y., Zhang, X.	Tran, B.X. , Vu, G.T., Latkin, C.A., Pham, H.Q., Phan, H.T., Le, H.T., Ho, R.C.M
Titre	Clusters industriels, réseaux et résilience au choc Covid-19 en Chine	Caractériser les vulnérabilités sanitaires et économiques des travailleurs pour contrôler l'émergence du COVID-19 dans une zone industrielle du Vietnam

Problème de recherche	L'article examine comment la résilience Covid-19 des entreprises chinoises varie avec un indice de cluster (mesurant l'agglomération spatiale des entreprises dans des industries connexes)	L'article examine les problèmes de santé, les comportements et l'accès aux services de santé des travailleurs industriels afin d'élaborer des mesures de contrôle du COVID-19 efficaces et appropriées, minimisant ainsi le risque que les sites industriels deviennent le prochain foyer de la maladie.
Méthodologie	Deux sources de données sont utilisées: les flux d'entrée des entreprises nouvellement enregistrées dans l'ensemble du pays, et une enquête par sondage auprès des entrepreneurs concernant le fonctionnement des entreprises existantes	Une stratégie de recherche impliquant des termes de recherche correspondant à "santé", "travailleur industriel" et "Vietnam" a été appliquée pour rechercher des articles connexes publiés en anglais sur Web of Science, PubMed et Google Scholar. Les doublons ont été supprimés et les données pertinentes ont été extraites du texte intégral des publications restantes.
Résultats	Les deux études montrent une plus grande résilience dans les comtés avec un indice de cluster plus élevé La dépendance des clusters à l'égard des réseaux informels à haute densité d'entrepreneurs dans les villes d'origine et la proximité des fournisseurs et des clients contribuent à expliquer ces résultats.	L'autotraitement (sans médicaments) était la méthode la plus utilisée en cas de problèmes de santé (par 28,2 à 51% des participants), suivie par la visite des centres de santé communaux (24%) et l'automédication (20,3%). Les résultats suggèrent un risque élevé de propagation de la maladie parmi les travailleurs de l'industrie et la possibilité qu'ils souffrent de conditions plus graves lorsqu'ils sont infectés. La vulnérabilité économique peut expliquer la réticence des travailleurs à s'absenter de leur travail pour se rendre à l'hôpital ou à la clinique.

Tableau 5 : les articles inclus après l'introduction des critères d'admissibilité.

Conclusion

Sur la base d'une exploration documentaire selon une approche systématique, nous avons identifié les articles de recherche les plus pertinents portant sur les pratiques des réseaux territorialisés d'organisations dans la gestion des crises sanitaires. Les résultats montrent que l'apparition de la pandémie Covid-19 n'a pas incité les chercheurs en réseaux territorialisés des organisations à développer des études intégrant la gestion de crise sanitaire, présentant ainsi des lacunes en matière de connaissances et des perspectives de recherches non consolidées. Le développement des vaccins contre cette pandémie peut encore freiner les efforts de recherche dans cette thématique.

Bibliographie

Ehlinger S., Perret V., Chabaud D., (2007), « Quelles gouvernances pour les réseaux territorialisés d'organisations? » Revue française de Gestion, n° 170 , pages 155-171

Michel Gedda (2015), « Traduction française des lignes directrices PRISMA pour l'écriture et la lecture des revues systématiques et des méta-analyses » Kinesither Review, pages 39–44

Hervé Dumez (2011), « Faire une revue de littérature : pourquoi et comment ? ». Libellio d'AEGIS, hal-00657381, pages 15-27.

Gilles Raîche et Monique Noël-Gaudreault (2008), « Article de recherche théorique et article de recherche empirique : particularités », Revue des sciences de l'éducation, Volume 34, numéro 2, pages 485-490.

Dai, R., Mookherjee, D., Quan, Y., Zhang, X. (2021) « Clusters industriels, réseaux et résilience au choc Covid-19 en Chine » Journal of Economic Behavior and Organization, Volume 183, Pages 433 – 455

Tran, B.X. , Vu, G.T., Latkin, C.A., Pham, H.Q., Phan, H.T., Le, H.T., Ho, R.C.M,(2020), « Caractériser

les vulnérabilités sanitaires et économiques des travailleurs pour contrôler l'émergence du COVID-19 dans une zone industrielle du Vietnam », Safety Science,Volume 129, n°104811
Valérie Martin et Jolianne Renaud sous la direction de Pierre Dagenais (2014) « Les normes de production des revues systématiques, Guide méthodologique » Montréal, Qc : INESSS; 2013. 44p.

La gestion de la chaîne d'approvisionnement : Quelles solutions durant la crise sanitaire du Covid-19 ?

Par :

ELKHARMALI Zakaria, Doctorant à l'E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi
E-mail : elkharmalizakaria@gmail.com

Pr ELKHARRAZ Ouail, F.S.J.E.S.T., Université Abdelmalek Essaadi
E-mail : kharraz2006@gmail.com

Résumé : La logistique est au cœur des évolutions du marché des entreprises et malgré les conséquences de la crise sanitaire du Covid-19, les activités relatives à la logistique ont connu une augmentation considérable. Il faut affirmer qu'avant de mettre en place une solution logistique en général et pendant la pandémie particulièrement, il est d'abord primordial d'évaluer les facteurs d'évolution du métier. Le contrôle et la supervision des activités logistiques au sein d'une structure génèrent des frais colossaux, d'où l'obligation pour une entreprise de limiter les éventuels dégâts dans leurs processus logistiques. Les mangers logistiques font appel à diverses méthodes et font donc appliquer des pratiques de différents types pendant cette crise sanitaire.
Mots-clés : Covid-19, Logistique, Chaîne logistique, Crise sanitaire, Achat.

Introduction

La performance et son évaluation peuvent être considérées comme des conditions nécessaires au succès d'une organisation, elles constituent un champ de recherche conséquent en sciences de gestion, orienté par une forte demande des dirigeants et gestionnaires des entreprises pour se doter de meilleures pratiques pour améliorer la performance globale de l'entreprise (Salgado, 2013)
De nos jours, la logistique joue un rôle primordial au sein des entreprises. En effet, il constitue un facteur de garantie des distributions ainsi de satisfaction de la clientèle.
La crise sanitaire du Covid-19 a impacté sur l'ensemble des secteurs que ça soit industriel ou commercial, cela a engendré des situations catastrophiques et a dégradé l'économie mondiale.
Durant la crise sanitaire du Covid-19, l'ensemble des activités relatives à la chaine d'approvisionnement connaissaient un bouleversement important sur plusieurs niveaux. Alors quel est l'impact de Covid-19 sur la chaine d'approvisionnement ? Quelles sont les conséquences du Covid-19 sur la chaine d'approvisionnement ? Comment peut-on faire évoluer la logistique durant la crise sanitaire ? Comment les entreprises ont fait face à la crise sanitaire ? Comment les banques, les acheteurs et les fournisseurs agissent durant cette crise sanitaire ?
Beaucoup des questions qui méritent d'être formulées dans la problématique suivante : Quelles sont l'ensemble des contraintes et l'ensemble des solutions logistiques qui ont été prises en compte pendant la pandémie de covid-19 ?
L'objectif de ce travail est de mettre l'accent sur les contraintes de la pandémie du Covid-19 et ainsi de présenter l'ensemble des solutions logistiques qui ont été prises en compte.
Le présent article est organisé comme suit : après la brève introduction, une première partie expose une revue de littérature sur l'évolution du mot logistique à la note chaîne logistique et une deuxième partie présente les contraintes logistiques et interprète les solutions logistiques qui ont été prise en compte pendant la pandémie du Covid-19.

1. Généralités sur les chaînes logistiques

Une chaine Logistique représente une fonction très fortement professionnalisée au cours de la dernière décennie et tout montre que la prochaine décennie ne fera que renforcer le rôle et la contribution des acteurs de cette fonction au sein des entreprises, alors à travers ses origines militaires la fonction a pu constituer l'une des activités qui représentent une grande importance au sein des entreprises et des organisations.

Cependant dans cette première partie on va entamer deux sections, le premier s'intéressera à une généralité sur le cadre conceptuel de la logistique et une deuxième section s'intéressera à une généralité sur le cadre conceptuel de la chaîne logistique.

1.1. Cadre conceptuel du mot logistique

Il faut souligner qu'il y a une multitude de définitions de la logistique, en effet il est difficile actuellement de donner une définition acceptée par tous et dans tous les pays, aussi est-il préférable d'en examiner les divers sens. Dans cette section, un certain nombre d'entre elles sont dégagées dans le but de rapprocher les points de vue des autres et de mettre l'accent sur les éléments clés apportés par chaque définition, en fait plusieurs approches ont classé la logistique en plusieurs typologies pour bien éclaircir et maitriser chaque activité parmi ces typologies on cite particulièrement :

Logistique d'approvisionnement : Une logistique d'approvisionnement permet d'amener les usines dans les produits de base, composants et sous-ensembles nécessaires à la production. En effet, elle permet d'apporter à des entreprises de service ou des administrations les produits divers dont elles ont besoin pour leur activité (Fournitures de bureau par exemple).

Logistique de production : Une logistique de production consiste à apporter au pied des lignes de production les matériaux et composants nécessaires à la production et à planifier la production, cette logistique tend à absorber la gestion de production tout entière

logistique de distribution : une logistique de distribution c'est celle des distributeurs, qui consiste à apporter au consommateur final, soit dans les grandes surfaces commerciales, soit chez lui en VAD (Vente à distance) par exemple, les produits dont il a besoin.

Logistique militaire : C'est celle qui vise à transporter sur un théâtre d'opérations les forces en tout ce qui nécessaire à leur mise en œuvre opérationnelle et leur soutien.

Logistique de soutien : Une logistique de soutien est née chez les militaires mais étendue à d'autres secteurs, aéronautique, énergie, industrie, ect…, qui consiste à organiser tout ce qui est nécessaire pour maintenir en opération un système complexe, y compris à travers des activités de maintenance.

Logistique de retour : Une logistique de retour ou la logistique inverse, il consiste à reprendre des produits dont le client ne veut pas ou qu'il veut faire réparer ou encore à traiter des déchets industriels, emballages, produits inutilisables depuis les épaves de voiture jusqu'aux toners d'imprimantes. Une distinction commode est celle que l'on fait souvent entre les logistiques de flux, production et distribution d'une part, et les logistiques de soutien d'autre part. ces deux catégories de logistique ont en effet des caractéristiques assez différentes, les premières étant plus liées aux techniques de gestion de la production et aux techniques de marketing et de ventes, les deuxièmes étant plus liées à des méthodes de maintenance et de gestion de rechanges particulièrement développées dans le domaine militaire ou dans celui de la maintenance des équipements techniques. Il y avait donc bien des logistiques différentes jusqu'à ce que le concept de chaine logistique ne vienne apporter une certaine unité en ce domaine.

1.2. Cadre conceptuel du mot chaîne logistique

Une chaine logistique occupe dans l'entreprise une place reconnue et dans les organisations les plus avancées un positionnement au plus haut niveau au sein des organes de gouvernance et de décision. Une chaine logistique peut être vue comme un réseau d'installations qui assure les fonctions d'approvisionnement en matières premières, de transformation de ces matières premières en composants puis en produits finis, et de distribution des produits finis vers le client, cette définition structure la chaine logistique autour d'un produit fini et de ses composants en se focalisant sur les fonctions nécessaires à sa production.

Au-delà de l'aspect produit, la chaine logistique peut être définie comme un système de sous-traitants, de producteurs, de distributeurs, de détaillants et de clients entre lesquels s'échangent les flux matériels dans le sens des fournisseurs vers les clients et des flux d'informations dans les deux sens. Cette définition qui conserve les activités liées à l'élaboration des produits fait apparaitre la notion de flux matériel et de flux d'information comme élément reliant les entités constituant la chaine logistique.

Plus récemment, Génin (2003) définit la chaine logistique comme un réseau d'organisation ou de fonctions géographiquement dispersées sur plusieurs sites qui coopèrent, pour réduire les couts et augmenter la rapidité des processus et activités entre les fournisseurs et les clients. Cette définition met en valeur un point clé dans

l'organisation des chaînes logistiques : la dispersion géographique des centres de fabrication de la chaine logistique. Cette dispersion entraine des besoins de coopération entre ces sites pour améliorer, de façon globale l'efficience de la production. Bien que ces définitions mettent en évidence une cohérence quant à la finalité de la chaine logistique (la prise en compte de toutes les étapes de l'élaboration d'un produit), elles se distinguent par leur approche. Dans (Thierry et al., 2001) sont distinguées notamment les approches définissant les chaines logistiques pour des produits de celles définissant les chaines logistiques des entreprises. Les chaines logistiques orientées produit se basent sur les flux de matière nécessaires à l'élaboration d'un produit ou d'une famille de produits. Les approches considérant la chaine logistique d'une entreprise considèrent l'entreprise comme élément central, puis l'ensemble des acteurs avec qui elle est en relation.

La définition de structures des chaines logistiques reflétant l'ensemble des cas réels est difficile tant la variété des types de fabrications et des périmètres de chaines est grande. Dans le but de définir un cadre à notre étude, il est important de connaitre les structures typologiques usuelles rencontrées dans la littérature sur lesquelles sont basées les modélisations existantes. Certains auteurs se sont attachés à extraire des cas réels des typologies caractéristiques. Par exemple, Huang et al., (2003) décomposent précisément les structures typiques de chaines logistiques en série ; Divergente ; Dyadique ; Convergente. Ces structures ont pour but d'offrir des cadres de modélisation pour l'étude des chaines logistiques et sont orientées sur des processus spécifiques. La structure de série correspond à des procédés de fabrication linéaire et vertical. Cette structure peut être utilisée, par exemple, pour étudier l'influence de la propagation de l'information sur l'ensemble de la chaine. La structure divergente permet de modéliser un réseau de distribution avec pour objectif, par exemple, d'étudier la localisation des sites de distribution ou leur dimensionnement. La structure convergente représente un processus d'assemblage dans lequel le choix des fournisseurs peut être un sujet d'étude. La structure réseau est la composition d'une structure convergente et divergente permettant de prendre en compte des chaines logistiques plus complexes. Enfin, la structure dyadique peut être vue comme un cas particulier d'une chaine en série limitée. Elle peut servir de base à l'étude de relations client/fournisseur ou donneur d'ordre/sous-traitant.

2. Les contraintes logistiques de la crise sanitaire du Covid-19

Il faut souligner que la crise sanitaire du Covid-19 a impacté négativement plusieurs secteurs et parmi ceux-ci en trouve les services logistiques alors dans cette partie on va entamer les contraintes rencontrées par les entreprises durant la crise sanitaire ainsi les contraintes qui ont été rencontrées par les acheteurs.

2.1. Contraintes rencontrées par les entreprises

Durant la pandémie de Covid-19 l'ensemble des entreprises ont rencontré une multitude des contraintes de différents types, mais il faut noter que ces contraintes se variaient pour chaque type d'entreprise par exemple les entreprises de grande taille sont les moins impactées que les entreprises de petite et moyenne taille qui sont les plus touchées par cette crise sanitaire. Cela s'explique particulièrement par le manque de trésorerie chez les entreprises de petite et moyenne taille car elles ne disposent pas les mêmes moyens que les entreprises de grandes tailles.

Par ailleurs, chaque entreprise a ces propres projets à financer donc dans ce cas-là les entreprises vont faire face à d'importantes dépenses ce qui va engendrer un besoin de financement important et surtout chez les entreprises de petite et moyenne taille.

D'après monsieur Yanis Dioury (Gérant de l'entreprise Atout solaire) : « Les entreprises ont rencontré des difficultés pour payer leurs fournisseurs parce ce que les délais de paiement de leurs clients s'allongent par un manque de liquidité et cela entrainent ces entreprises dans des situations délicates avec leurs clients ainsi leurs fournisseurs. »

D'un point de vue des restrictions imposées par les autorités locales, certaines entreprises ont rencontré des difficultés pour continuer leurs activités ainsi qu'une multitude d'entreprises ont minimisé l'effectif de leurs collaborateurs and certaines autres ont cessées leurs activités. On outre les prestataires logistiques qui confirment que les flux logistiques ont diminué d'une manière considérable.

2.2. Contrariantes rencontrées par les acheteurs

Les acheteurs aussi ont rencontré des difficultés durant la crise sanitaire du Covid-19 et devront obligatoirement agissent aux leurs contraintes d'une manière coordonnée avec leurs entreprises. Parmi les challenges qui ont été confrontés par les acheteurs durant cette crise, on trouve particulièrement :

La disparition des fournisseurs : suite à des contraintes et des difficultés financières, certains fournisseurs de petite taille sont devenus impactés par la crise dont le monde entier souffert, c'est pourquoi ils se trouvent face des charges qui perturbent leurs chaînes des activités ce qui mène les entreprises ainsi aux différentes difficultés tels que le choix des fournisseurs devient très limité, donc une telle étape de qualification est généralement coûteuse en temps et en délais, et il est important de l'adapter en fonction de l'importance et des enjeux des familles de produits et de services considérés. Enfin, cette démarche est particulièrement indispensable et permet aux acheteurs de reconstituer le panel fournisseur avec des critères qui pourront être critiques pour l'entreprise.

Le rallongement des délais de fournisseurs : Affectés par la propagation de la pandémie, les fermetures de la majorité des endroits, les arrêts des activités logistiques pour les prestataires, donc cela entraîne définitivement aux allongements des délais de livraison sur certains produits et d'autres qui ne sont pas du tout disponibles à cause de l'augmentation tarifaire annoncée à la dernière minute. Donc, plusieurs fournisseurs ont adapté les pratiques de la mutualisation du transport pour acheminer leurs ventes aux clients dans des délais variant, ce qui ne pourra pas être efficace pour certaines entreprises selon leur taille et leur stratégie de réapprovisionnement et ils se trouvent dans des situations critiques dans la mobilité des livraisons nécessaires pour leurs activités principales. On récapitule, le rallongement des délais de livraison a été impacté négativement par cette crise sanitaire, ce qui crée des problématiques aux entreprises en termes des prévisions et de la logistique de distribution.

Les difficultés des approvisionnements : l'impact essentiel aux approvisionnements est relatif aux délais longs et irréguliers donc entraine à la pénurie de la matière première ou de biens d'une manière générale. Donc l'entreprise devient soumise à mettre en place d'un nouveau plan d'approvisionnement de moyen ou court terme et il doit être changé à chaque fois en fonction des délais et la disponibilité des produits d'auprès les fournisseurs. Autrement dit, quel que soit la taille d'une entreprise rencontre des difficultés relatives à l'approvisionnement durant cette crise sanitaire en matières premières et que ces difficultés influencent négativement la qualité des approvisionnements en termes de coût, délai et qualité. Donc, la vérification et de la mise à jour des modes d'approvisionnements sont primordiales pour l'essai de surpasser quelques difficultés mais l'entreprise est toujours contrôlée par les inputs des fournisseurs afin d'assurer la circulation des flux aux bonnes conditions.

Le risque de non-qualité des produits achetés : la qualité et la gestion de qualité des produits sont un facteur majeur dont l'entreprise doit être vaillante, car c'est relié directement avec son nom ainsi que sa réputation. Donc, il s'agit d'une discipline du management qui rassemble l'ensemble des méthodes ayant pour but de satisfaire les clients et leurs consommateurs. En effet, ce risque de non-qualité est inné avec les problèmes cités avant, par exemple, il se peut que l'entreprise s'approvisionne de la même source mais le conditionnement de la marchandise et les pratiques adoptées par différents types de transport peuvent entraîner vers le dommage de cette dernière d'une part, et d'une autre part, durant cette crise sanitaire quelque soit l'entreprise peut s'approvisionner d'auprès d'un autre fournisseur mais avec l'exigence des clients que les produits doivent être disponible au bon moment, elle se trouve face aux produits de non-qualité ce qui engendre l'apparition des coûts de non-qualité que l'entreprise doit l'échapper dans cette période critique.

La hausse des coûts d'achat : Sont très limités les fournisseurs qui prennent conscience de l'influence des achats aux entreprises sur leur chiffre d'affaires, les coûts d'achat et les tarifs de transport ont connu une augmentation importante lors de cette crise sanitaire en fonction de l'augmentation des tarifs des forfaits de prestations et cela touché par plusieurs contraintes ce qui rend la négociation avec les fournisseurs difficile et ne peut aboutir que très rarement à des résultats satisfaisants. Donc, les entreprises se trouvent dans un manque d'amélioration de la politique d'achat en constituant des stratégies fiables permettant d'assurer la réduction des coûts, en conséquence, il convient d'adopter à mettre en place des plans d'action à moyens et courts termes qui visent des résultats concrets mais elles sont toujours impactées par la politique et les pratiques données dans une opération d'approvisionnement.

2.3. Contraintes rencontrées par le transport maritime

Durant la pandémie de Covid-19 les prestations logistiques maritimes ont relevé plusieurs challenges, notamment l'augmentation importante du fret maritime conteneurisé et cela s'explique par une multitude de causes et on cite particulièrement :

La demande soutenue de fret maritime : Tout simplement le commencement de cette crise a commencé le début du mois avril 2020 suite la reprise progressive des échanges mondiaux ce qui a engendré une demande soutenue de fret maritime.

La congestion des ports : La demande soutenue de fret maritime a causé une congestion des ports, donc cette congestion dans les ports à l'échelle internationale va entrainer des challenges pour les navires-porte-conteneurs.

Le retard des navires-porte-conteneurs : La congestion des ports a induit à des retards excessifs des navires-porte-conteneurs, le top exemple le port de NEW YORK USA qu'on a vu plusieurs navires globalement entre 16 et 30 navires dans le mouillage attendent jusqu'à plus de 15 jours.

L'aggravent de la pénurie de conteneurs vides : Il faut souligner que plus les navires sont retardés plus forcément s'aggrave, la pénurie de conteneurs vides. Et ici on parle du cycle d'exploitation d'un navire qui se compose de quatre étapes parmi lesquelles on cite le chargement, la partie transport maritime, le déchargement et le repositionnement qui représente la plus importante partie pour les compagnies maritimes, en effet il consiste à repositionner les conteneurs en fonction de l'offre et la demande dans les ports qui souhaitent effectuer le prochain chargement.

L'omission d'escales : Avec cette demande soutenue sur le fret maritime, les agents maritimes ont repositionné les conteneurs au port d'origine et dans ce cas-là elles ont retrouvés dans une situation d'un 1/3 conteneur qui est été retiré de son départ prévu ce qui fait que les compagnies maritimes annulent des escales pour rattraper les retards.

La demande ininterrompue de fret maritime : Le fait d'annuler les escales pour rattraper les retards engendre un aggrave au niveau de délai de la livraison et tout cela est accentué par une demande ininterrompue de fret maritime.

3. Solutions logistiques durant la crise sanitaire du Covid-19

La maitrise de gestion d'un processus logistique pendant la crise sanitaire exige l'existence des procédures schématisées et bien détaillées ainsi l'interconnexion des objets qui joue un rôle très important et surtout chez les grandes structures, alors que dans cette partie on va entamer quelques solutions logistiques pendant la pandémie.

3.1. Le changement de mentalité des organisations durant la crise sanitaire du Covid-19

D'après le consultant français en Management monsieur Louis LANGUENOU « Sans doute, si les entreprises ne changent pas leurs mentalités et s'adapter avec cette crise sanitaire de Covid-19, la situation deviendra plus difficile ! »

Certaines entreprises commencent à pousser l'idée de relocaliser la production, en effet elles produisent à flux poussé dont l'objectif de satisfaire la demande soutenue et ininterrompue des consommateurs ainsi être indépendant sur un certain nombre de chaînes de production.

Laurence BOONE chef économiste à l'OCDE précise : « Ce que cette crise a mis en exergue, c'est la dépendance parfois très forte à un pays comme la chine, c'est le manque de diversification dans nos approvisionnements pour les chaines de production et pour la consommation. Cette crise amènera tous les pays qui sont touchés à réfléchir. »

3.2. Le changement de politique et stratégie des organisations durant la crise sanitaire du Covid-19

Il faut souligner que le prix a été le critère majeur du choix des fournisseurs. La raison est simple, la plupart des acheteurs sont jugés sur la performance du prix. Certaines entreprises intègrent la notion de coût complet et jugent la performance du service achat sur l'évolution de ce coût.

La sécurité des approvisionnements deviendra une des priorités au même niveau que les critères de prix et de qualité.

La mise en place des plans de sécurisation deviendra un des objectifs du service achat pour assurer les approvisionnements, quelle qu'en soit la raison.

Ce plan de sécurisation impactera sur la stratégie achat car elle amènera les acheteurs à se poser les bonnes questions :
- Quel fournisseur B ?
- Quelle répartition de « business » entre les fournisseurs A et B ? Est-il envisageable d'avoir un fournisseur B sans lui octroyer une partie des commandes ? Quel est le risque ?
- Quel impact sur le niveau de stock ? Le fournisseur B a-t-il la même réactivité que le fournisseur A ? Le même délai de fabrication ?
- Si le produit acheté nécessite des outillages (moules, outils de découpe, etc.), l'entreprise aura-t-elle les moyens de financer un second investissement ?
- Les fournisseurs A et le fournisseur B doivent-ils être positionnés dans le même pays, sur le même continent ? Quel est le risque ? Quel impact sur les coûts logistiques ?

3.3. Autres solutions & alternatives maritimes

Les chaînes mondiales d'approvisionnement font face à un déséquilibre de l'offre et de la demande de transport, en effet la forte hausse de la demande en biens de consommation provoque une tension sur les chaînes logistiques
avec pratiquement toute la capacité disponible déjà active, les observateurs de l'industrie conviennent qu'il est peu probable que la situation s'améliore tant que la demande ne diminue pas, ce qui ne peut se produire qu'une fois la pandémie fermement maitrisée.
Face à cette situation inédite, les entreprises du transport maritime ont déployé de nombreuses solutions et on cite notamment :

- Le chargeur qui devient transporteur : À travers l'affrètement de son propre navire qui permet à lui de minimiser et optimiser à la fois les couts et le délai (Home Depot / l'un des plus gros importateurs américains).
- L'exploitation des navires Break Bulk / General Cargo : En consortium, par produit transporté deviens plus utile dans ces conditions actuelles ainsi que cela favorise une bonne optimisation de fret maritime conteneurisé.
- La réorientation du commerce extérieur vers des échanges régionaux : qui permet de réduire les couts ainsi les délais de la livraison.

Conclusion

Même si nous constatons une augmentation considérable concernant les prestations logistiques, ce secteur n'est bien sûr pas épargné par la covid-19. Face à cette situation sanitaire plus qu'inquiétante, les opérateurs dans le domaine pensent que la mise en œuvre d'une stratégie de soutien de la chaine d'approvisionnement est fortement obligatoire dans ces conditions de crise.
En outre, la pandémie a prouvé que la logistique pour le marketing est une des constituantes clés de succès d'une entreprise commerciale, en effet cette branche est fondamentale dans plusieurs domaines d'opérations.
En fin, le changement de mentalité des entreprises et le changement du politique d'achat des entreprises restent parmi les solutions les efficaces pendant cette crise sanitaire. Alors à côté de ces solutions logistiques qui ont été considérées pendant la pandémie par les entreprises, quelles sont les solutions des pouvoirs publics dans ce contexte ?

Bibliographie

Abecassis, Celine; Caby, Laurence and Jaeger Christine, « IT and Coordination Modes : The Case of the Garment Industry in France and US », Journal of Marketing Management, 2000, 16, pp. 425-447.
Alonso, Roque, « Du fournisseur au point d'assemblage sans rupture de charge (Direct Automatic Delivery) : comment intégrer ses fournisseurs dans sa logistique globale », Logistique & Management, Vol. 5, N° 1, 1997.
Aviv, Yossi, « The Effect of Collaborative Forecasting on Supply Chain Performance », Management Science, Vol. 47, No. 10, October 2001, p. 1326–1343

Amrani-Zouggar A., 2009. Impact des contrats d'approvisionnement sur la performance de la chaîne logistique : Modélisation et simulation. Thèse de doctorat, Université Bordeaux 1, France.
Bellicha A., 1993. Maintenance of solution in a dynamic constraint satisfaction problem. In Proceedings of applications of artificial intelligence in Engineering VIII.
Bessière C. and Régin J.-C., 2001. Refining the Basic Constraint PropagationvAlgorithm. In Proceedings of the 17th International Joint Conference on Artificial Intelligence (IJCAI'01), Seattle, WA, USA.
Chronique de Franck Lheureux, « Crise du Covid-19 et enjeux logistiques : Pourquoi la pandémie permettra aux entreprises d'être plus performantes ? », Journal du net, 24 Juillet 2020.
Denis Fainsilber, « Coronavirus : l'épreuve du feu de la logistique mondiale », Les échos, 12 mars 2020.
Michel Fender & Franck Baron, « Le supply chain management en 38 fiches-outils », 2ème édition DUNOD, 2012-2009.

Adoption technologique et emploi dans les pays en développement : méta-analyse et biais de publication

Par :

EL MENYARI Zakaria, Doctorant à la F.S.J.E.S.A., Université Mohammed V
E-mail : zakariaelmeny@gmail.com

Pr EL ABBASSI Idriss, F.S.J.E.S.A, Université Mohammed V

Résumé : Depuis les années soixante-dix, l'impact de la technologie sur l'emploi dans les pays en développement a suscité l'intérêt du monde académique. Dans cette optique, nous avons essayé d'analyser la relation entre l'adoption technologique et la création d'emploi à travers une revue de littérature systématique basée sur la méthode de la méta-analyse. En effet, les études empiriques traitant cette relation nous montrent une hétérogénéité des résultats, nonobstant la majorité des études corrobore la validité de l'hypothèse du changement technologique biaisé par les compétences. Nous avons également distingué deux approches adoptées, celle qui traite cette relation au niveau micro par type d'innovation (innovation de produits ou innovation de processus) et celle qui fait l'analyse par secteur. Par type d'innovation, l'innovation de produits est créatrice d'emploi alors que l'innovation de processus favorise le recrutement de la main-d'œuvre qualifiée. Par secteur, les pays en développement se caractérisent par une agriculture duale, d'une part une agriculture capitaliste avec une utilisation massive de la main-d'œuvre salariale et des techniques d'automatisation et de mécanisation développées, d'autre part une agriculture traditionnelle moins exposée à la mécanisation. S'agissant du secteur manufacturier, le commerce international, les faibles liens en amont et en aval, le rôle de la gouvernance et les institutions du marché du travail sont tous des facteurs qui ont un effet sur l'impact de l'adoption technologique sur la création d'emploi.
Mots-clés : Technologie, emploi, revue de littérature systématique, méta-analyse, innovation de produit, innovation de processus.

Introduction

Il existe depuis les travaux du prix Nobel Robert Solow en 1957, un accord unanime entre les économistes sur l'impact du progrès technologique sur la croissance économique et l'emploi. La nouvelle théorie de la croissance économique place l'innovation résultante des activités de recherche et développement avancées comme un moteur principal de la croissance économique (Romer, 1986; Aghion et Howitt, 1992). D'après nos recherches, nous constatons que les études théoriques et empiriques relatives à l'impact du progrès technologique sur l'emploi dans les pays développés ont été analysées par référence à trois hypothèses. L'hypothèse du changement technologique axé sur la compétence (Katz et Murphy,1992; Bound et Johnson ,1992; Machin et al.,1998; Autor et al., 1998; Falk et Seim 1999, Bartel et al. 2007; Gera 2001); Gregory et al. 2001; Piva et al. 2005;), l'hypothèse de complémentarité travail-capital (Berman et al. 1994; Golden et KATZ 1998;) et la plus récente l'hypothèse du changement technologique baisé par les routines (Autor et al. 2003; Acemoglu et Autor 2011 ; Bessen 2015; Graetz et Michaels 2015; Frey et Osborne 2017; Hemous D. et Morten O. 2018; Agion P. et al. 2019; Acemoglu et Restrepo 2020).
Concernant les pays en développement, l'intérêt porté à l'impact de la technologie sur l'emploi a suscité l'intérêt du monde académique à partir des années soixante-dix. La Corée de sud est un exemple remarquable d'un pays qui s'est rapidement affirmé comme puissance mondiale dans le domaine de la technologie, ce qui a attiré l'attention des chercheurs en la matière. Dans cette optique, l'économiste Limsu Kim a mis en place le concept de "la capacité technologique" qu'il définit comme la capacité d'utiliser, d'adapter et d'assimiler les connaissances technologiques. Ce concept englobe non seulement les activités de recherche et développement mais aussi la capacité d'exploitation et de commercialisation de la technologie. Kim (1997) s'est appuyé sur l'expérience et le comportement des grandes entreprises coréennes à titre d'exemple (Samsung). Ces dernières

ont passé d'un niveau d'implémentation des technologies importées vers un niveau de production, de commercialisation et d'innovation. Berman et Machin (2000) présentent des preuves sur l'augmentation de la demande relative des travailleurs qualifiés grâce à l'utilisation des ordinateurs. Acemoglu (2003) quant à lui a déduit que le commerce extérieur est à l'origine de l'augmentation de la prime de compétences dans les pays en développement. Par conséquent, il existe une corrélation entre le transfert de technologie exigeante en termes de compétences et l'augmentation de la demande de travailleurs qualifiés dans les pays à revenu moyen, d'ailleurs l'utilisation de la technologie est étroitement liée à l'importation des biens d'équipement et à l'investissement direct étranger (Mitra, 2009).

Au niveau de l'entreprise, l'étude de Cirera et Sabetti (2016) montre que l'innovation de produit lorsqu'elle est corrélée à l'augmentation de niveau de vente. Elle a à court terme, un impact positif sur l'emploi. En revanche, l'innovation de procédé ne semble pas avoir un impact sur l'emploi dans les pays en développement dans le sens où ces types d'innovations sont basés sur les hauts niveaux de qualification et concorde avec l'hypothèse du changement technique baisé par la compétence. Il ressort que l'effet de l'adoption technologique sur l'emploi est difficile à cerner pour ces pays, car il est tributaire à une analyse multi variable permettant de délimiter l'impact sur le marché d'emploi. Ugur, Churchill et Solomon (2017) ont déduit que l'effet de l'innovation sur l'emploi demeure limité et très hétérogène en raison de la nature de la mesure adoptée dans les estimations (IDE, Brevet,… etc). Dans cette optique, en vue d'analyser l'effet de l'adoption technologique sur l'emploi dans les pays en développement, nous avons opté pour une méthode inspirée des travaux de Harden et Thomas (2005) intitulée revue systématique mixte "mixed method systematic review", elle consiste à élaborer une synthèse de la revue de littérature fondée sur les différents travaux qualitatifs et quantitatifs. La force de cette méthode se justifie par sa capacité à prendre en compte de l'hétérogénéité des études et la complexité des interventions liées à notre sujet afin de fournir un portrait plus complet de la littérature.

1. Analyse narrative

Notre synthèse narrative est entretenue selon une méthode de recherche inclusive constituée de 48 études classées par secteur d'activité, par région et par type d'innovation (voir l'annexe 1). Nous avons procédé par une sélection d'un corpus de 4000 études dont nous avons gardé 100 études pour évaluation. Les critères de recherche pratiqués avaient pour objet de cibler les pays en développement, la variable endogène est l'emploi alors que la variable exogène est l'adoption technologique. Nous avons inclus dans notre échantillon également des études non anglophones pour élargir notre champ de recherche et pour faire face au phénomène de biais de sélection de publication. Il en découle que 52% des études ont été menées sur le secteur agricole, tandis que 46% a été élaborées sur le secteur industriel.

1.1. Secteur agricole

La majorité des travaux ayant pris comme champ d'études le secteur agricole ont coïncidés le contexte de la révolution verte, entre les années quatre-vingt et quatre-vingt-dix. Selon ces travaux, la mécanisation est un facteur du progrès technologique, ils affirment qu'il existe un effet négatif de cette mécanisation sur le recrutement de la main-d'œuvre à moins que la taille des exploitations devienne large, pour que le progrès technologique ait un effet positif sur l'emploi. Cette conclusion a été déduite plusieurs études menées à l'Inde, comme les travaux de Kusum (1974) sur treize villages de l'État de Penjabi, Bhatia et Gangwar (1981) sur 965 fermes au district de Karhal, Agrawal (1981) sur 240 fermes en Inde, Inukai (1970) sur les riziculteurs en Thaïlande et Lalwani (1992) sur l'élevage laitier en Inde et De Klerk (1984) par des enquêtes sur 61 exploitations de maïs dans la région de l'Afrique Australe durant la période entre 1968 à 1981. Particulièrement, De Klerk (1984) a déduit que la mécanisation était accompagnée d'une baisse substantielle de l'emploi. Dans ce cadre, l'emploi des travailleurs saisonniers a chuté de 70%, alors que les emplois permanents ont connu une baise de prés de 50% durant la période objet de l'étude. Le recours à la mécanisation durant cette période a été principalement justifié par la rareté de la main-d'œuvre, et la performance des machines dans la récolte et le contrôle des ressources (De Klerk (1984)). En revanche, la mécanisation avait pour effet d'augmenter les salaires et les emplois perdus dans le secteur agricole qui ont été aussitôt compensés par une augmentation de l'emploi dans les mines, la fabrication et la construction.

Au même titre que De Klerk , Agrawal (1981) s'est appuyé sur une approche désagrégée appliquée sur 240 fermes en Inde, pour conclure que lorsque la taille des exploitations devient large, les agriculteurs

s'encouragent à introduire plus de machines ce qui réduit l'emploi de la main-d'œuvre familiale et l'emploi des jeunes.
En particulier, une conclusion plus spécifique tirée par Bhatia, H. C. et Gangwar, (1981) pour les années 70 dans le district Karhal sur 965 exploitations agricoles, affirme que la mécanisation peut avoir des effets positifs sur l'emploi lorsqu'elle s'accompagne d'une différenciation de produits et lorsqu'elle trace un lien très étroit en amont et en aval avec le secteur industriel.
Dans le cadre de la révolution verte, nous saisissons huit études pour le cas de l'Asie, deux études pour le cas de l'Afrique et une seule étude qui traite un échantillon de pays en développement issus de différents continents. Ces études font la distinction entre effet à court et à long terme. À court terme, les technologies adoptées dans le cadre de la révolution verte possèdent un effet incertain sur l'emploi, alors qu'à long terme l'effet est jugé positif. Néanmoins, certains auteurs comme Ahmed (1988) et Baker et Jewitt (2007) ont réfuté cette hypothèse dans la mesure où ils ont affirmé l'existence d'une relation négative à long terme entre l'adoption technologique et l'emploi dans le secteur agricole. Pour le faire, Backer et Jewit (2007) ont mené une enquête de terrain sur la base d'un questionnaire traitant l'évaluation rurale participative [103] sur un espace-temps de 35 ans en Inde. Les observations ont permis de constater que l'amélioration significative du matériel et la modernisation dans les méthodes agricoles adoptées ont permis d'augmenter la productivité, mais elles ont accentué l'inégalité entre les différentes classes de la société.
Ahmmed et Hedert (1984) attirent l'attention sur les facteurs qui amplifient l'effet positif du progrès technologique sur l'emploi non agricole. En premier lieu, l'augmentation de la demande des nouveaux produits ou services par effet de l'augmentation du revenu agricole, et puis, le renforcement du lien en amont et en aval entre les activités agricoles et non agricoles. En revanche, ils confirment que les technologies employées dans le cadre de la révolution verte avaient un effet négatif sur l'emploi agricole, surtout lorsqu'elles sont combinées à l'irrigation.
La revue de littérature menée pour le cas du Maroc par l'économiste Azzam (1990) indique que le niveau de création d'emploi depuis les années soixante-dix a connu une baisse suite à la mise en place du programme de modernisation et de mécanisation du secteur agricole (suite à l'introduction des tracteurs, des moteurs de pompage et l'utilisation des produits chimique de fertilisations). Cet auteur a estimé un taux de sous-emploi de près de 42% durant la période qui s'étend entre les années soixante-dix et les années quatre-vingt, avec un effet de déplacement de la main-d'œuvre. Néanmoins, cette étude montre bien que l'emploi traditionnel demeure présent dans plusieurs régions du Royaume surtout les régions inaccessibles à l'époque car les résultats de l'étude avaient une dimension temporaire. Les conclusions, quant à l'impact du changement technologique sur la demande d'emploi tiré par l'économiste Azzam concorde avec celles au niveau d'autre pays de la méditerranée et pays arabe, c'est le cas pour (Kasnacoglu H. et al. 1990) sur le secteur agricole en Turquie, (Panayiotou G. 1990) pour le cas de la Chypre, Al-Ashram (1990) pour le cas de la Syrie, Zulkuf A. (1990) pour le cas de la Jordanie, Mahdi K.A (1990) pour le cas de l'Iraq, Tutwiler R. (1990) pour le cas de Yemen et l'étude de (Hopkins N.S (1990) pour le cas de la Tunisie.
Dans le même élan, Tully (1990) a résumé les similitudes entre les pays de l'Afrique du Nord et de l'Est de l'Asie, dans ce sens, la taille de l'exploitation, la disponibilité de la main d'œuvre et l'accès au financement constituent les facteurs déterminants pour les agriculteurs quant à l'introduction de la mécanisation et le choix de la technologie à adopter. Ce qui conduit à des différentes stratégies en matière d'utilisation des technologies agricoles. Autrement dit, le recrutement de la main d'œuvre se fait selon le besoin et selon les objectifs de production. Lorsque la technologie est moins couteuse elle est adoptée, mais, lorsque la taille de l'exploitation est assez-large et exige une main d'œuvre pour augmenter la production, le recrutement se fait en masse. Tully(1990) a souligné aussi les obstacles liés à l'adoption des technologies agricoles dans les pays de l'Afrique du Nord, qui se résume dans le faible niveau de qualification de la main d'œuvre rurale et la pénurie de compétences qui peuvent être acquises soit par l'éducation ou l'expérience ainsi que la saisonnalité de l'année agricole.
En gros, les pays en développement se caractérisent en générale par une agriculture duale, d'une part, une agriculture capitaliste avec une utilisation massive de la main d'œuvre salariale et des techniques

[103] L'évaluation rurale participative (PRA) est une enquête adressée aux agriculteurs pour évaluer les effets de la technologie sur le secteur agricole.

d'automatisation et de mécanisation et d'autre part une agriculture familiale et traditionnelle pauvre en terme de technologie utilisée. C'est ainsi que l'économiste Ghosh (1990) a conclu que la forte demande des techniques de mécanisation dans les années 70/80 était une réponse au besoin de contrôle, de supervision et à la saisonnalité de l'emploi dans le secteur agricole, de même l'augmentation de la production n'était pas liée à une augmentation de recrutement de la main d'œuvre dans le sens où la plupart des pays de l'Asie de sud se caractérisent par une pénurie des terres agricoles et une abondance de la main d'œuvre. Par conséquent, au fil du temps ces pays ont connu une augmentation du chômage et du sous emploi surtout face à une faible absorption de la main d'œuvre par le secteur industriel.

1.2. Secteur industriel

Les premières études de l'impact du progrès technologique sur l'emploi dans le secteur industriel dans les pays en développement se sont focalisé sur le rôle de l'adoption et l'adaptation des technologies issues d'un processus d'importation. A cet égard, une baisse des prix des facteurs de productions dans les pays en développement se traduit par le recours aux technologies à forte intensité en capital (Baer 1976). En réfléchissant sur les conditions de l'adoption et l'adaptation de la technologie appropriée dans les pays en développement, Sen (2001) attire l'attention sur les contradictions entre les objectifs d'emplois et de production des décideurs politiques. Les décisions d'emploi prises dans ces pays possèdent souvent un caractère social (la formalisation de l'informel, travail saisonnier, emploi des femmes….), c'est pour cette raison que Sen (2001) insiste sur les facteurs institutionnels plutôt que sur les contraintes liées au processus de production dans le choix de la technologie appropriée.

Au niveau des entreprises manufacturières, nous avons saisie, dans notre revue de littérature, deux articles qui traitent la question de l'adoption technologique. L'étude d'Agbesor (1984) sur les entreprises Nigériennes et l'étude d'Aryee (1984) sur les entreprises de fabrication de chaussures au Ghana. Les deux études affirment que l'adoption technologique peut avoir des effets positifs sur l'emploi lorsqu'elle trace des liens en amont et en aval avec les canaux de commercialisation et de distribution.

En revanche, les travaux menés par Ekwere (1983) sur les entreprises de textiles au Nigeria, Usha (1985) sur les entreprises de fabrication de chaussures en Inde, Braun (2008) sur le rôle des activités de recherches et développement dans un panel de pays en développement et Berman et al.(2005) sur le commerce international, ont conclu que l'adoption technologique a tendance à être biaisée en terme de compétences et à forte intensité de capital.

2. Méthodologie de la méta-analyse

Dans la mesure où il y a un flux abondant des études traitant l'impact de l'adoption technologique sur le marché d'emploi, nous avons fait appel à la méta-analyse[104] pour dégager une synthèse quantifiée et reproductible de la littérature existante. Cette méthode d'analyse prend en considération les facteurs modérateurs[105] et permet une meilleure intégration des résultats empiriques, ce qui va nous fournir une compréhension efficace des liens existants entre adoption technologique et emploi.

Notre méthodologie d'analyse a porté sur deux phases majeures. Dans la première phase, nous avons codé 13 études empiriques qui nous ont permis de dégager 350 taille de l'effet[106] et un ensemble de facteurs modérateurs commun entre les études (le type de publication, méthode d'estimation, le type d'emploi, le type d'innovation et la région objet de l'étude) voir tableau 1. Puis nous avons utilisé les graphes en entonnoir pour estimer le degré de l'hétérogénéité et les bais de sélection. Dans la deuxième phase nous nous sommes opté pour une démarche préconisée par Stanley et Doucouliagos (2012) qui se base sur deux étapes, la première étape consiste à conduire une estimation bivariée grâce aux modèles PET/FAT[107] (Precision-effect testing/Funnel-asymmetry testing) et PEESE (The precision-effect estimate with standard error), afin de dégager des conclusions économiques quant à l'impact d'une variable sur une autre, et de prendre en considération les bais de sélection des publications et la non linéarité de la relation entre la taille de l'effet

[104] "Un terme générique désignant un certain nombre de méthodes d'analyse statistique des résumés quantitatifs d'études antérieures d'un même domaine" (Muller, 1988)

[105] Les variables susceptibles d'être associées aux résultats de l'étude.

[106] Taille de l'effet ou grandeur de l'effet mesure l'intensité de la relation entre deux variables d'intérêt.

[107] Le test FAT consiste à tester l'hypothèse $a = 0$, alors que le test PET consiste à tester l'hypothèse $\beta = 0$.

calculée par le coefficient de corrélation partiel et par la transformation de Fisher, ensuite, pour faire face à l'hétérogénéité, nous avons conduit une estimation multivariée dans laquelle nous avons intégré les facteurs modérateurs (voir Annexe 2 pour plus de détail technique).

2.1. Résultats de la méta-analyse

Le tableau (1) présente les études empiriques dont les estimations ont été rapportées, classifiées par type d'innovation et par qualification de l'emploi. Ledit tableau retrace également la durée objet de l'étude,et affiche aussi la valeur médiane de la taille de l'effet mesurée par le coefficient de corrélation partiel et par le Z-Fisher [108]. En effet, nous remarquons une valeur de taille de l'effet qui varie entre 0,98 (Mitra 2019) et -0,017 (Lundin and Fredirik 2007) et dans quatre études la valeur médian de la t-value dépasse 2. Toutefois, ledit tableau ne donne pas des indications sur la nature de la relation entre adoption technologique et demande d'emploi ce qui nous a poussé à faire recour aux graphes en entonnoir [109] (Graphe 1) pour rechercher des éventuels bais de sélection des publications et identifier la présence de l'hétérogénéité. Par conséquent, nous avons divisé notre échantillon en quatre groupes selon le type d'innovation et selon la qualification de l'emploi.

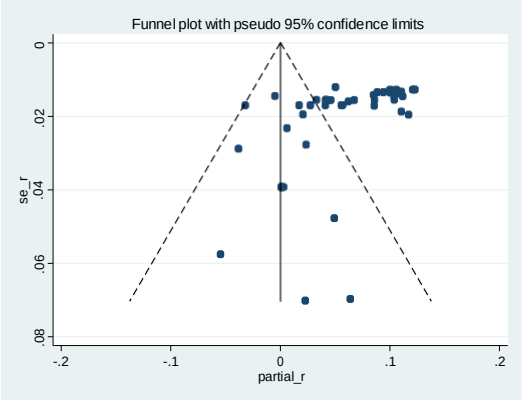
[108] P. Laroche (2015). La méta-analyse méthodes et application en sciences économiques.
[109] Proposer la première fois par Light et Pillemen

Etude	Heidi (2020)	AAFI (2014)	Raju (1976)	tsuka et al. (1994)	Obeira and hmed (1981)	Mitra and Jha(2015)	Mitra (2019)	Lundin and edirik(2007)	respi and Tacsir (2012)	onte and Vivarelli (2011)	Cirera et Sabetti (2019)	Benavente et auterbach (2008)	Almeida (2010)
ériode de l'étude	2017-2018	1997-2006	1968-1971	966-1990	1977	1998-2010	1998-2010	1998-2004	1995-2009	1980-1991	2013-2015	1998-2001	2003-2005
Estimations rapportées	2	13	72	13	8	33	44	8	76	9	39	4	29
Région	Un panel de vingt cinq en développement	Tunisie	Inde	hilippines	Inde	Inde	Inde	La chine	Argentine, Chili	Pays en développement	Pays en développement selon la assification de la	Chili	Asie de l'Est
Donnée	onnée de la banque mondiale et du rapport de Charkravorti et haturvedi C2017)	Données des enquêtes	Données des enquêtes	onnées des enquêtes	Données des enquêtes	onnées des enquêtes	Données des enquêtes	onnées des enquêtes	Données des enquêtes	Données des Nation Unies	Données de l'enquête sur les entreprises de la anque mondiale	onnées issues des enquêtes	onnées issues des Enquêtes
Méthode d'estimation	Méthode des moindres carrées rdinaire et Moindre carrées généralisé	MM, modèle effets fixes	MCO	Double moindres carrées et éthode des	MCO	MCO, Modèle à ffets fixes, Modèle à	CO, Modèle à effets fixes, odèle à effets aléatoire	Model de sélection d'Hechman	MCO, variables instrumentales	GMM	MCO, variables instrumentales	MCO, variables instrumentales	MCO
ype d'innovation	Innovation de processus	nnovation de ocessus/Prod uit	nnovation de ocessus/Prod uit	nnovation rocessus/Pr oduit	Innovation rocessus/Prod uit	novation de ocessus/Pro duit	nnovation de ocessus/Produ it	novation de Processus	Innovation de Produit	Innovation de Processus	rocessus/Produit	Innovation de Produit	Innovation de Processus
lassification du travail par qualification	Qualifié et non qualifié	ualifié et non qualifié	ualifié et non qualifié	Qualifié et on qualifié	ualifié et non qualifié	Qualifié et on qualifié	ualifié et non qualifié	Qualifié et on qualifié	Qualifié et non qualifié	Qualifié et non qualifié	Qualifié et non qualifié	Qualifié et non qualifié	Qualifié
Secteur	Manufacturier	anufacturier	Agricole	Agricole	Agricole	anufacturier	Manufacturier	anufacturier	Manufacturier et on Manufacturier	Manufacturier	Manufacturier	Manufacturier	Manufacturier
aleur Médiane PCC	0.9702	0.0013	0.5386	0.0095	0.0503	0.1698	0.9872	-0.01746	0.04902	0.0408	0.0204	0.0243	0.1003
aleur Médiane de t-value	30.8	0.0173	2.1769	0.1306	1.4933	1.61157	36.4499	-2.1663	1.170	2.407	1.1	0.5497	7.3684
aleur Médiane Z-Fisher	1.75	0.0006	0.3868	0.0047	0.0258	0.0930	2.1824	-0.0086	0.0251	0.0208	0.01033	0.0123	0.0528

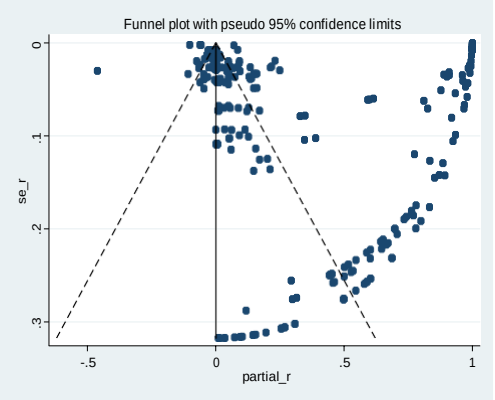
A première vue, le graphe en entonnoir[110] affiche une dispersion asymétrique ce qui montre un signe d'hétérogénéité (Sterne et Harbord, 2004; Stanley et Doucouliagos 2012). De même, la variation d'hétérogénéité des résidus[111] affiche une valeur élevée pour les groupes C, B et D respectivement de 97,16%, 98,61% et 99,96%, et une valeur modéré de 72,46% pour le groupe A.

Par conséquent, nous pouvons conclure que la variation d'hétérogénéité des résidus et la dispersion asymétrique dans les quatre groupes d'études laisse à déduire que les estimations rapportées sont contaminées par un bais de sélection des publications. Sur le plan économique, le biais de publication dans le graphe favorise une création d'emploi lors de l'impact de l'innovation de processus sur l'emploi qualifié (effet positive) mais aussi lors de l'impact de l'innovation de produit sur les différentes catégories de l'emploi (qualifié et non qualifié). Néanmoins, ce biais limite la généralisation des conclusions économiques quant à l'impact de l'adoption technologique sur l'emploi.

En effet, pour corriger ce bais de sélection nous allons passer à la deuxième phase de notre démarche par l'estimation d'un modèle bivarié PET/ FAT/PEESE qui tient compte du biais de publication et la relation de la non linéarité de la taille de l'effet calculée par le coefficient de corrélation partiel et leurs standards erreurs.



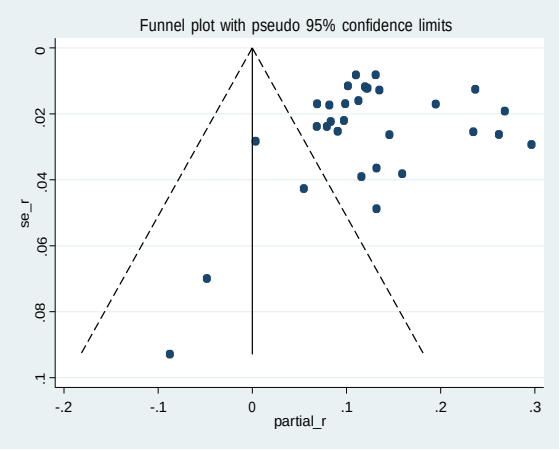
A. Innovation de processus et demande de main-d'œuvre qualifiée
La variation d'hétérogénéité des résidus : 72,46%



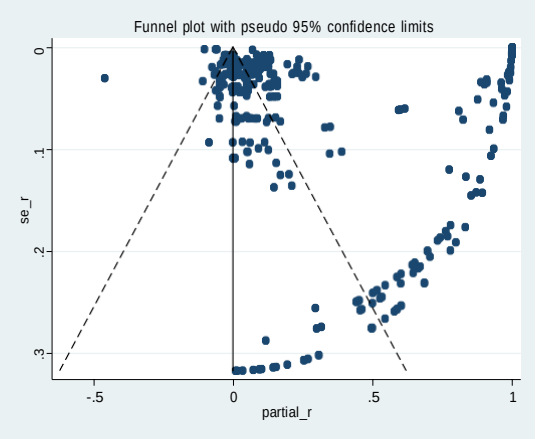
B. Innovation de processus et demande de main-d'œuvre (qualifiée et non-qualifié)
La variation d'hétérogénéité des

[110] Les erreurs standards calculées respectivement pour les limites inférieure et supérieure de l'intervalle de confiance à 95 %.

111 Le test d'hétérogénéité est basé sur la procédure de Hunter et Smith (1990) qui repose sur une statistique de Khi-deux comme Q_T de Cochran donnée par la formule : $d^2_{k-1} = \frac{N}{(1-r^2)^2} S^2_r$ ou $S^2_r = \frac{\sum_{i=1}^{k} N_i (r_i - r)^2}{\sum_{i=1}^{N}}$ est la variance observée calculée par la somme des différences au carré entre chaque taille d'effet et la taille d'effet estimée dans la population et pondérée par la taille des échantillons de chaque étude. Elle est comparé à une Khi-deux avec k-1 degré de liberté avec k le nombre des études. En outre, Harbord et Higgins (2008) suggère qu'un niveau d'hétérogénéité supérieur à 75% reflète une hétérogénéité élevé.



C. Innovation de produit et demande de main-d'œuvre (qualifiée et non qualifiée)
La variation d'hétérogénéité des résidus : 98,61%



D. L'innovation et la demande de main-d'œuvre (totalité de l'échantillon)
La variation d'hétérogénéité des résidus : 99.96%

Les résultats du tableau 3 (tableau des estimations bivariées par les modèles PET/FAT/PEESE à effets fixes112) montrent un effet positif de l'innovation de processus sur l'emploi qualifié comme indique la précision du coefficient de corrélation partiel qui affiche un coefficient de (0.116) (statistiquement significatif), de même, ledit tableau affiche un coefficient positif et statistiquement significatif (1.07) pour le cas de l'impact de l'innovation de produit sur le total de l'emploi. En outre, les deux modèles sont associés à des biais négatifs (-2.704) pour le cas de l'innovation de processus/Main d'œuvre qualifiée et pour le cas de l'innovation de produit/Emploi total (-1.877). (Significatif à 1% pour le cas de l'innovation de processus). Toutefois, le recours à l'estimateur PEESE indique que la taille de l'effet pour le cas de l'innovation de produit est plus large (0.99) par rapport à la taille de l'effet affichée pour le cas de l'innovation de processus (0.192), quant à l'estimation PEESE de la totalité de l'échantillon nous remarquons que les résultats sont non significatifs

[112] L'utilisation des modèles à effets fixes supposent une répartition homogène des grandeurs d'effet, impliquant que leur dispersion autour de leur moyenne soit inférieur où égale à l'erreur d'échantillonnage attendue.

Variable dépendante : ***t-value***	Test PET/FAT Innovation de processus et main d'œuvre qualifié	Test PET/FAT innovation de processus et main d'œuvre non qualifiée	Test PET/FAT Innovat i-on de produit / Emploi total	Test PET/FAT Totalité de l'échantillon	Test PET/FAT Totalité de l'échantillon (pondéré)	Test PEESE Innovation de processus/Total emploi (main-d'œuvre qualifié) estimé par la méthode des moindres carrées ordinaire	Test PEESE Innovation de produits/Total emploi (main-d'œuvre qualifié et non qualifié) estimé par la méthode des moindres carrées ordinaire
Précision du CCP	0.116*** (0.0342)	-0.0501 (.04572)	1.070*** (0.261)	0,9*** (0,08)	0.178** (0.094)	0.53*** (0 .0692)	0.99*** (0.002)
Constant (Biais)	-2.704 (2.085)	0.250 (0.184)	-1.877* (0.968)	-2*** (0,271)	-16.358 (10.472)		
Erreur Standard						-63.877*** (11.65)	-29.96 (23.037)
Nombre d'observation	49	51	244	350	350	49	244
Nombre d'étude	13	13	13	13	13	13	13
AIC	172.55	72.177	912.411	1432.492	3304.864	163.3791	2084.344
BIC	174.442	73.958	919.287	1440.191	3312.271	167.1627	2094.836

Tableau 2 : Test de biais de sélection en utilisant le coefficient de corrélation partiel.

Note : ***,** et * indique respectivement la signification à 1%, 5% et 10%; La comparaison des modèles est basé sur les critères AIC et BIC. Le modèle (5) se diffère par une pondération des études de l'échantillon par 1/N où N est le nombre de l'effet de la taille par études.

A partir des estimations ci-dessus nous pouvons conclure que les résultats sont en ligne avec notre synthèse narrative qui suggère que l'effet de la technologie sur l'emploi est positif lorsqu'il s'agit de la relation innovation de processus/main d'œuvre qualifiée mais aussi lorsque la technologie utilisée est fondée sur l'innovation de produit. Ces résultats sont confirmés également lors de l'utilisation de la transformation Z-Fisher dans les estimations ci-dessous :

Variable dépendante : t-value	Test PET/FAT Innovation de processus et main d'œuvre qualifié (modèle à effets fixe)	Test PET/FAT innovation de processus et main d'œuvre non qualifiée (modèle à effets fixe)	Test PET/FAT Innovation de produit/ Emploi total (modèle à effets fixe)	Test PET/FAT Totalité de l'échantillon (modèle à effets fixe)	Test PET/FAT Totalité de l'échantillon (pondéré) (modèle à effets fixe)	Test PEESE Innovation de processus/Total emploi(main-d'œuvre qualifié) estimé par la méthode des moindres carrées ordinaire	Test PEESE Innovation de produits/Total emploi(main-d'œuvre qualifié et non qualifié) estimé par la méthode des moindres

							carrées ordinaire
Précision du Z-Fisher	0.957*** (0.129)	-2.908*** (0.377)	2.48*** (0.896)	-2.21*** (0.73)	-2.746*** (0.296)	0.721*** (0.227)	2.756 (0.965)
Constant	5.96*** (0.492)	13.44*** (1.716)	10.185 (3.638)	10.01*** (2.00)	9.16*** (0.790)		
Erreur Standard Z-Fisher						-1.25*** (0.241)	-0.947 (1.203)
Nombre d'observation	49	51	244	350	350	49	244
Nombre d'étude	13	13	13	13	13	13	13
AIC	148.425	339.93	1612.76	1904.353	2545.702	142.022	1592.10
BIC	152.20	343.79	1619.76	1912.142	2553.194	145.8057	1602.59

Note : ***,** et * indique respectivement la signification à 1%, 5% et 10%; La comparaison des modèles est basé sur les critères AIC et BIC. Le modèle (5) se diffère par une pondération des études de l'échantillon par 1/N où N est le nombre de l'effet de la taille par études.

Tableau 3 : Test de biais de sélection en utilisant la transformation Z de Fisher.

Toutefois, pour remédier à l'hétérogénéité et pour identifier les facteurs susceptibles de faire varier les résultats, nous avons conduit une estimation multivariée dans laquelle nous avons intégré plusieurs facteurs modérateurs en vue de tirer des conclusions économiques.

Dans notre étude, l'estimation multivariée rassemble une estimation basée sur la méthode des moindres carrées ordinaires sans tenir compte l'effet fixe; Une estimation à effets fixes[113] et une estimation d'un modèle hiérarchique qui prend en considération la dépendance entre les études. Le tableau (4) affiche les résultats de cette estimation.

	Modèle (1)	Modèle (2)	Modèle (3)	Modèle (4)	Modèle (5)
Précision du CCP	1.14***	0.990***	0 .76***	1.14***	1.24
	(0.210)	(0.106)	(0.359)	(0.085)	(0.067)
Revue scientifique	5.001***	4.902***	4.649***	5.001***	4.002***
	(0.669)	(0.487)	(1.11)	(0.3512)	(1.589)
Secteur Industriel	0.058	0.153	0.191	0.0582	-0.156
	(1.1984)	(0.283)	(0.679)	(0.315)	(1.014)
Innovation de Produit	1.6961***	1.43	0.949	1.696***	1.041
	(0.60)	(0.266)	(0.907)	(0.1703)	(0.2130)
Qualification de l'emploi	-0.70060	-0.7150***	-0.824	-0.7006	0.371**
	(0.563)	(0.2610)	(0.794)	(0.194)	(0.195)

[113] D'après Stanley et Doucouliagos (2014) l'estimateur à effets fixes est le plus approprié techniquement dans le cadre de la méta-analyse car il donne des résultats non biaisé et il considère la taille de l'effet comme étant fixe et homogène dans toutes les études de l'échantillon.

Pays à faible et moyen revenu	0.839 (0.5627)	0.8015 (0.931)	0.693 (3.54)	0.839 (0.602)	1.097*** (0.494)
IV estimateur	-0.7833*** (0.248)	-0.716 (0.312)	-0.46 (0.966)	-0.45*** (0.209)	-0.448*** (0.2054)
Constante	-9.428*** (0.8873)	-8.61*** (1.102)	-7.31** (3.92)	-9.428*** (0.733)	-9.276*** (1.59)
Nombre d'observation	350	350	350	350	350
Nombre d'étude	13	13	13	13	13
AIC	1320.624	1352.794	1917.19	1324.624	1125.506
BIC	1347.846	1387.794	1952.189	1359.624	1164.395
VIF	1.42	1.42	1.42	1.42	1.42
Heterogeinité du résidus	98%	98%	98%	98%	98%

Tableau 4 : Les résultats de l'analyse multivariée.

Le tableau 4 affiche les résultats des estimations multivariées, l'estimation préférée est celle dont les critères AIC et BIC sont les plus minimes (modèle (5)). Nous constatons que l'introduction des facteurs modérateurs n'a pas réduit la variation de l'hétérogénéité du résidus puisqu'elle affiche une valeur de 98% qui n'est pas loin de celle enregistrée pour le groupe (D) dans le graphe en entonnoir, ce qui confirme le niveau d'hétérogénéité enregistré dans le cadre de l'adoption technologique et la demande d'emploi pour le cas des pays en développement. La multicolinéarité ne constitue pas un blocage dans le sens où sa valeur calculée par le VIF (variance inflation factor) est de 1.42 inférieur à la valeur maximum de 10 exigée dans les travaux économétriques.

3. Discussion des résultats

Il ressort du présent travail, que les études ayant abordé l'impact de l'adoption technologique sur l'emploi pour le cas des pays en développement font la distinction entre quatre types d'études. Le premier analyse l'impact de l'adoption technologique sur l'emploi grâce à un modèle de demande de main-d'œuvre estimé aux niveaux des entreprises ou au niveau sectoriel. Le deuxième s'inspire des pays développés en vue d'apporter une analyse par qualifications en s'intéressant plus précisément à l'hypothèse du changement technologique baisé par les compétences. Le troisième type d'études, met l'accent sur l'impact différencié entre l'innovation de produit et l'innovation de procédé en termes de création d'emploi. Alors que le dernier type d'étude modélise la demande du travail comme résultat de l'adoption technologique. Nous soulignons également, que l'adoption technologique dans les pays en développement est étroitement liée à l'importation des biens d'équipement et à l'investissement direct étranger, étant donné que le niveau d'investissements en recherche et développement demeure faible dans ces pays.

Dans un autre sens, les facteurs modérateurs de l'estimation multivariée, nous ont permis de constater que l'impact de l'innovation de produit sur l'emploi est plus large que celui de l'innovation de processus ce qui renforce la validité des résultats issues de l'estimation bivariée mais aussi la synthèse narrative. De surcroit, l'estimation de l'impact de l'innovation technologique sur l'emploi non qualifié est moins comparativement avec celle estimée pour l'emploi qualifié, ce qui confirme que les résultats issus de la méta-analyse et la synthèse narrative supportent à la fois, la validité de l'hypothèse du changement technologique baisé par les compétences pour le cas des pays en développement.

Une autre conclusion que nous pouvons tirer à partir des estimations multivariées, c'est que la technologie n'est pas totalement exogène en raison de la simultanéité dans la relation innovation/ emploi ce qui peut s'expliquer par les erreurs de mesures et les problèmes liés au spécification du modèle comme témoigne le coefficient minime de la taille de l'effet obtenu à partir des estimations des variables instrumentales qui prend en considération l'endogénéité.

Conclusion

La revue systématique des études qualitatives et quantitatives se rapportant à l'impact de l'adoption technologique sur la demande d'emploi pour le cas des pays en développement nous a fourni une

compréhension efficace des liens existants entre adoption technologique et emploi. En sorte que ses études se différent en termes de méthode d'analyse, de région d'études, de type d'innovation et de catégorie d'emploi. Particulièrement, la méta-analyse permet de rassembler les résultats empiriques d'études singulières pour établir des synthèse quantifiables et reproductibles.

Par ailleurs, en termes de résultats, la synthèse narrative et la méta-analyse indiquent un effet positif de l'innovation sur l'emploi, surtout, lorsqu'il s'agit de l'innovation de produit et lorsque la main d'œuvre est qualifiée. Les conclusions concordent également avec l'hypothèse du changement technique biaisé par les compétences.

De même, l'analyse narrative insiste sur les liens en amont et en aval entre le secteur agricole et le secteur industriel en termes de compensation d'emploi ainsi le rôle des institutions dans le choix de la technologie appropriée demeurent assez présents dans les pays en développement.

Néanmoins, la présence de l'hétérogénéité et le bais de sélection de publication soulevé par la méta-analyse limite la généralisation des conclusions quant à l'impact de l'adoption technologique sur la main d'œuvre dans les pays en développement. Par conséquent, les efforts en termes de recherche devraient être poursuivit et pourraient soutenir et enrichir les conclusions sur ce sujet à travers des enquêtes plus exhaustives.

Bibliographie

Acemoglu, D., & Autor, D. (2011)."Skills, Tasks and Technologies: Implications for Employment and Earnings". In Handbook of Labor Economics (Vol. 4, pp. 1043-1171). Amsterdam: Elsevier-North.

Acemoglu, D. and Restrepo, P. (2020), Robots and Jobs: Evidence from US Labor Markets, NBER Working Paper no. 23285. National Bureau for Economic Research.

Agarwal, B. (1981). “Agricultural mechanisation and labour use: A disaggregated approach”, International Labour Review, 120, 115.

Agbesor, N. (1984). Employment creation and economic growth through technology adaptation and/or appropriate choice of technology: Case Studies of Manufacturing Companies in Nigeria (Criteria, Adjustment Policies) (PhD Thesis). University of Miami.

Aghion, P., & Howitt, P. (1992). "A model of growth through creative destruction". Econometrica, 60, 323–351.

Ahammed, C. S., & Herdt, R. W. (1984). “Measuring the impact of consumption linkages on the employment effects of mechanization in Philippine rice production”, Journal of Development Studies, 20, 242–255.

Ahmed, I. (1988). “The bio-revolution in agriculture: Key to poverty alleviation in the Third World?”, International Labour Review, 127, 53.

Aghion, P., Céline Antonin, C., Simon Bunel, (2019). "Artificial Intelligence, Growth and Employment: The Role of Policy". Economie et Statistique / Economics and Statistics, Institut National de la Statistique et des Études Économiques (INSEE), issue 510-511-5, pages 149-164.

Almeida, R. (2010). “Openness and technological technology adoption in East Asia: Have they increased the demand for skills?”. Asia-Pacific Development Journal, 17(1), 63–95.

Aryee, G. A. (1984). “Income distribution, technology and employment in the footwear industry in Ghana. In C. Baron, & W. Van Ginneken (Eds.), Appropriate Products, Employment and Technology: Case- Studies On Consumer Choice and Basic Needs in Developing Countries”, New York/London: St. Martin's Press/Macmillan Press, pp. 120–147.

Autor, D., Katz, L. Krueger,A. (1998). "Computing inequality: Have computers changed the labor market?". The Quarterly Journal of Economics, 113(4):1169–1213.

Autor, D., Levy, F., and Murnane, R. (2003)."The skill content of recent technological change: An empirical exploration". Quarterly Journal of Economics, 118(4):1279–1333.

Azzam, M. A. (1990).“Agriculture Labor and Technological Change in Morocco”, In D. Tully (Ed.), Rain-fed agriculture in West Asia and North Africa (pp.273-295). Dordrecht: Kluwer.

Baer, W. (1976).“Technology, employment and development: Empirical findings”, World Development, 4, 121–130.

Baker, K., & Jewitt, S. (2007).”Evaluating 35 years of green revolution technology in villages of Bulandshahr district, western up, North India”, Journal of Development Studies, 43, 312–339.

Barker, R., Meyers, W. H., Crisostomo, C. M., & Duff, B. (1972). “Employment and technology adoption in

Philippine agriculture". International Labour Review, 106(2–3), 111–139.
Bartel, A., Ichniowski, C. et Shaw, K. (2007). "How Does Information Technology Affect Productivity? Plant-level Comparisons of Product Innovation", Process Improvement, and Worker Skills, Quarterly. Journal of Economics 122(4), pages 1721 à 1758.
Benavente, J. M., & Lauterbach, R. (2008). Technological innovation and employment: Complements or substitutes?. European Journal of Development Research, 20, 318–329.
Berman, E., & Machin, S. (2000). "Skill-biased technology transfer around the world", Oxford Review of Economic Policy, 16(3), 12–22.
Berman, E., Somanathan, R., & Tan, H. W. (2005)."Is Skill biased technology adoption here yet? Evidence from India manufacturing in the 1990s", World Bank Policy Research Working Paper 3761, November 2005.
Bessen, J. (2015a)."How computer automation affects occupations: Technology, jobs, and skills". Law and Economics Research.15-49.
Bhatia, H. C., & Gangwar, A. C. (1981). "Impact of improved technology on farm employment", Indian Journal of Industrial Relations, 16(4), 623–629.
Bound et Johnson (1992). "Changes in the Structure of Wages in the 1980's: An Evaluation of Alternative Explanations". The American Economic Review , Vol. 82, No. 3 (Jun., 1992), pp. 371-392.
Braun, S. (2008). "Economic integration, process and product technology adoption, and relative skill demand", Review of International Economics, 16, 864–873.
Caballero, R. J., & Hammour, M. (1996)."On the timing and efficiency of creative destruction". The Quarterly Journal of Economics, 111, 805–852.
Cepede, M. (1972). "The green revolution and employment". International Labour Review, 105, 1.
Cirera, X. et Sabetti, L. (2016), "The Effects of Innovation on Employment in Developing Countries: Evidence from Enterprise Surveys", Policy Research Working Paper, n° 7775, Banque mondiale, Washington (D.C.).
Chand, R. (1999)."Emerging crisis in Punjab agriculture: Severity and options for future". Economic and Political Weekly, 34, A2–A10.
Choi, J.-Y., Yu, E. S. H., & Jin, J. C. (2002). "Technical progress, urban unemployment, outputs, and welfare under variable returns to scale". International Review of Economics & Finance, 11, 411.
Clayton, E. (1972)." Mechanisation and employment in East African agriculture". International Labour Review, 105, 309.
Crespi, G. & Tacsir, E. (2012). "Effects of innovation on employment in Latin America". Inter-American Development Bank Institutions for Development (IFD) Technical Note No.IDB-TN-496. Inter-American Development Bank, Washington, DC.
Conte, A., & Vivarelli, M. (2011). "Imported skill-biased technology adoption in developing countries". Developing Economies, 49, 36–65.
De Klerk, M. (1984). "Seasons that will never return: The impact of farm mechanization on employment, incomes and population distribution in The Western Transvaal", Journal of Southern African Studies, 11, 84-84-105.
Edwards, L. (2004). "A firm level analysis of trade, technology and employment in South Africa". Journal of International Development, 16, 45–61.
Fagerberg, J., Srholec, M., & Verspagen, B. (2010)."The role of technology adoption in development". Review of Economics and Institutions, 1, 1–29.
Falk, M. et Seim, K. (1999). "The Impact of Information Technology on High-Skilled Labor in Services: Evidence from Firm-Level Panel Data". ZEW Discussion Paper 99, vol. 14, Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung/Center for European Economic Research (ZEW), Mannheim.
Frey, C. B. et Osborne, M. A. (2017), "The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs to Computerisation?", Technological Forecasting and Social Change 114, pages 254 à 280.
Ekwere, A.O. (1983). "A Micro-Study of the Effect of Choice of Technology on Employment and output: The Case of Small Textile Firms in Nigeria", University of Michigan Microfilms International, 1983.
Esfahani, H. S. (1987). Technical change, employment, and supply response of agriculture in the Nile Delta – A system-wide approach. Journal of Development Economics, 25, 167.

Garmany, J. W. (1978). "Technology and employment in developing countries". The Journal of Modern African Studies, 16, 549–564.
Gera, S., Gu, W. et Lin, Z. (2001)."Technology and the Demand for Skills in Canada: an Industry-level Analysis". The Canadian Journal of Economics/Revue canadienne d'Economique 34(1), pages 132 à 148.
Gregory, M., Zissimos, B. et Greenhalgh, C. (2001), "Jobs for the Skilled: How Technology, Trade, and Domestic Demand Changed the Structure of UK Employment, 1979-90", Oxford Economic Papers 53(1), pages 20 à 46.
Ghosh, J. (1990)."Perspectives from labor studies in South Asia. In D. Tully (Ed.), Rain-fed agriculture in West Asia and North Africa (pp.93-98)", Dordrecht: Kluwer.
Goldin, C.; Katz, L. (1998)."The origins of technology-skill complementarity", in Quarterly Journal of Economics, 113(3):693–732.
Hémous, D. and Olsen, M.(2018)."The Rise of the Machines: Automation, Horizontal Innovation and Income Inequality". SSRN Electronic Journal.
Heidi, A. (2020)." Digital transformation, development and productivity in developing countries: is artificial intelligence a curse or a blessing?". Review of Economics and Political Science.
Inukai, I. (1970)."Farm mechanisation, output and labour input: A case study in Thailand". International Labour Review, 101, 453–473.
Jacobsson, S. (1980)." Technical change employment and distribution in LDCs". Science and Public Policy, 7(2), 124–135.
James, J. (1993). New technologies, employment and labour markets in developing countries. Development and Change, 24, 405.
Kasnakoglu. H. et al. (1990)."Agricultural Labor and Technological Change in Turkey". In D. Tully (Ed.), Rain-fed agriculture in West Asia and North Africa (pp. 103–134). Dordrecht: Kluwer.
Katz, L. F., Murphy, K. M. (1992)."Changes in Relative Wages, 1963–1987: Supply and Demand Factors", Quarterly Journal of Economics, 107(1), 35–78;
Kelley, A. C., Williamson, J. G., & Cheetham, R. J. (1972). "Biased technological progress and labour force growth in a dualistic economy". Quarterly Journal of Economics, 86(3), 426–447.
Laroche, P. (2015). La méta-analyse ; méthodes et applications en sciences sociales. De Boeck Superieur Methodes & Recherches.
Lundin, N., & Fredrik, S. (2007). Technology, development and job creation in China. Research Institute of Industrial Economics, Lund University.
Machin, S. et Van Reenen, J. (1998)."Technology and Changes in Skill Structure: Evidence from Seven OECD Countries". The Quarterly Journal of Economics 113(4), pages 1215 à 1244.
Mahdi K.A. (1990)." Agricultural Labor and Technological Change in Iraq". In D. Tully (Ed.), Rain-fed agriculture in West Asia and North Africa (pp. 209–228). Dordrecht: Kluwer.
Mehta, R. (1993). "Demand for labour in the manufacturing sector: A decomposition analysis for developing countries". Indian Journal of Industrial Relations, 29(2), 171–190.
Mitra, A. (2009). "Technological progress, innovation and employment: firm-level evidence from India's manufacturing sector".
Mitra, A., & Jha, A. (2015)."Innovation and employment: A firm level study of Indian industries". Eurasian Business Review, 5, 45–71.
Mureithi, L. (1974). Demographic and technological variables in Kenya's employment scene. Eastern Africa Economic Review, 6, 27–43.
Nair, K. N. (1980).Technology adoptions in agriculture: Impact on productivity and employment. New Delhi: Vision Books.
Panayiotou G. (1990)."Agricultural Labor and Technological Change in Cyprus". In D. Tully (Ed.), Rain-fed agriculture in West Asia and North Africa (pp. 163–184). Dordrecht: Kluwer.
Piva, M., Santarelli, E. et Vivarelli, M. (2005)."The Skill Bias Effect of Technological and Organisational Change: Evidence and Policy Implications". Research Policy 34(2), pages 141 à 157.
Raju, V. T. (1976). "The impact of new farm technology on human labour employment". Indian Journal of Industrial Relations, 11, 493–510.

Richards, A., & Ramezani, A. (1990). "Mechanization, off-Farm employment and agriculture". In D. Tully (Ed.), Rain-fed agriculture in West Asia and North Africa (pp. 49–65). Dordrecht: Kluwer.
Oberai, A. S., & Ahmed, I. (1981). "Labour use in dynamic agriculture: Evidence from Punjab". Economic and Political Weekly, 16, A2–A4.
Otsuka, K., Gascon, F., & Asano, S. (1994). "Green revolution and labour demand in rice farming: The case of central Luzon, 1966–90". Journal of Development Studies, 31(1), 82–109.
Saviotti, P. P., & Pyka, A. (2004). "Economic development, qualitative change and employment creation". Structural Change and Economic Dynamics, 15(3), 265–287.
Sen, A. (2001). "Employment, technology and development – Some policy issues (3rd ed.)". New Delhi and Oxford: Oxford University Press.
Sharma, R. (1990). The new economics of the green revolution: A study of income and employment diffusion in rural Uttar Pradesh, India (PhD Thesis). Cornell University.
Sigurdson, J. (1974). "Technology and employment in China". World Development, 2, 75–85.
Solow, R. M. (1957), "Technical Change and the aggregate production function", Review of Economics and Statistics, 39 (3), 312-320.
Stanley, T. D., & Doucouliagos, H. (2012). Meta-regression analysis in economics and business. London and New York: Routledge.
Sterne, J. A., & Harbord, R.M. (2004). Funnel plots in meta-analysis. The Stata Journal, 4(2), 127–141.
Stewart, F. (1974). "Technology and employment in LDCs". World Development, 2, 17–46.
Tully, D. (1990). "Labor and adoption and impact of farm technology". In D. Tully (Ed.), Rain-fed agriculture in West Asia and North Africa (pp. 3–23). Dordrecht: Kluwer.
Tutwiler R. (1990)." Agricultural Labor and Technological Change in Iraq". In D. Tully (Ed.), Rain-fed agriculture in West Asia and North Africa (pp. 229–252). Dordrecht: Kluwer.
Zulkuf A. (1990)." Agricultural Labor and Technological Change in Jordan". In D. Tully (Ed.), Rain-fed agriculture in West Asia and North Africa (pp. 185–208). Dordrecht: Kluwer.

Les spécificités des pratiques de gestion environnementale : Le cas d'une entreprise Maritime à Tanger Med

Par :

SENHADJI Ikram, Doctorante à la F.S.J.E.S.T., Université Abdelmalek Essaadi
E-mail : Ikramsenhadji14@gmail.com

Pr OULAD SEGHIR Khalid, F.S.J.E.S.T., Université Abdelmalek Essaadi
E-mail : seghir.encgo@gmail.com

Résumé : Le contexte de la gestion de l'environnement a fortement évolué au cours des dernières décennies: les organisations privées, tout comme les pouvoirs publics, cherchent désormais à prendre en compte le plus largement possible les impacts économiques de leurs stratégies environnementales. Les théories et études empiriques visant à décrire et à tester les relations qui existent entre performance environnementale et performance économique prouvent en outre que des situations « *win-win* », à travers lesquelles ces deux performances sont conjointement améliorées, existent. Les projets de prévention des pollutions illustrent d'ailleurs tout particulièrement ce point. Il reste que les entreprises font face à d'importantes difficultés lorsqu'elles cherchent à identifier, estimer et suivre leurs coûts environnementaux. Ces difficultés peuvent alors induire une incapacité à correctement évaluer les impacts des projets de préservation de l'environnement. Nous nous proposons, dans cette communication, d'analyser le cas d'une société dans le secteur portuaire.
Mots-clés : Pratiques environnementales, Gestion, ISO, Entreprise.

Introduction

La crise environnementale qui sévit aujourd'hui non seulement dans les pays occidentaux mais dans le monde entier a interpellé de façon toute particulière les entreprises qui sont au centre de l'organisation socioéconomique des sociétés modernes associées. En réponse aux discours sur le développement durable, l'écodéveloppement, la gestion des ressources naturelles et le respect de l'environnement, les entreprises se sont progressivement mobilisées et ont commencé à se doter de codes de pratiques éthiques et environnementales.

Les comportements et positions, qu'adoptent les entreprises face aux problématiques sociales et environnementales, varient grandement. Certaines considèrent encore l'environnement comme un centre de coûts, tandis que d'autres y perçoivent des opportunités. La confrontation des stratégies et pratiques mises en œuvre par les pouvoirs publics et les entreprises tend néanmoins à montrer que la mesure du succès reste avant tout économique.

Au centre de ces problématiques se trouvent l'entreprise et sa capacité à gérer au mieux les contraintes environnementales. Les organisations ont, en effet, tout intérêt, dans l'objectif d'améliorer leur performance économique, à correctement analyser les risques et opportunités auxquels elles font face en termes de gestion environnementale. Celles qui sont les plus à même d'identifier les enjeux environnementaux stratégiques et les réponses efficaces à y apporter, devraient alors réussir à créer une synergie entre amélioration écologique et création de valeur.

Nous cherchons donc, dans cette communication, à identifier comment l'entreprise peut aujourd'hui faire face aux risques et opportunités qu'entraînent les problématiques environnementales.

Nous nous interrogeons sur le système le plus efficace qui permet à l'entreprise d'orienter sa gestion de l'environnement vers la création de valeur. Plus précisément, nous avons souhaité d'identifier si la mise en place d'une gestion environnementale étendue remplit cet objectif.

Partie 1 : Prise de conscience de la gestion environnementale

1. L'Évolution de l'attitude de l'entreprise face à l'environnement

En réponse aux discours sur le développement durable, l'écodéveloppement, la gestion des ressources naturelles et le respect de l'environnement, les entreprises se sont progressivement mobilisées et ont commencé à se doter de codes de pratiques éthiques et environnementales. Cette mobilisation ne s'est pas faite du jour au lendemain : d'après Gendron(2004), on peut distinguer cinq phases dans l'évolution de l'attitude des entreprises à l'égard de la question environnementale. Pendant les années 1950, on peut aisément parler d'ignorance, alors que la société industrielle battait son plein dans l'euphorie de l'après-guerre et la période des trente glorieuses. Mais en 1961 aux États-Unis, le New Yorker publiait des extraits d'un ouvrage percutant sur les effets néfastes du DDT : Silent Spring, de Rachel Carson, qui a marqué le début d'une conscience populaire qui n'allait cesser de croître. Pendant les années 1960, des groupes contestataires se sont multipliés pour dénoncer non seulement les dommages environnementaux provoqués par la production industrielle, mais aussi les pratiques monopolistiques de certaines entreprises, et plus largement les modèles consumériste et productiviste. En réponse à ce qui prenait la forme de véritables accusations, l'entreprise s'est tout d'abord contentée de nier les effets néfastes de la production industrielle sur l'environnement. Ce n'est que vers les années 1970 que s'est engagé un véritable débat, alors que les gouvernements ont adopté un corpus de plus en plus imposant de législations environnementales, et que les entreprises ont dû faire face à de nouvelles responsabilités écologiques. Cette période est marquée par une polarisation du discours opposant la logique industrielle d'une part, et la logique écologique de l'autre, alors perçue de façon essentiellement antimoderniste. L'application du nouveau corpus réglementaire et la persistance de la question environnementale au sein de la société ont contribué à une prise de conscience de la communauté d'affaires au tournant des années 1980. Certaines entreprises reconnurent non seulement l'existence de l'enjeu écologique, mais aussi le fait que l'industrie joue un rôle dans la détérioration de l'environnement. À partir de ce moment, des entreprises avant-gardistes développent un discours écologiste et prennent position en faveur de la cause environnementale. C'est pendant la décennie 1990, à la faveur d'une généralisation de la prise de conscience écologique, que les gens d'affaires se mobilisent en vue de contribuer à l'avènement d'un développement durable. Le World Business Council for Sustainable Development (wbcsd) dépose un rapport, changer de cap, à la conférence de Rio de 1992, où une cinquantaine de dirigeants signataires s'engagent à œuvrer en vue d'un développement durable1. En 1996, l'International standard Organisation (iso) adopte la norme iso 14001 et marque le début d'une reconnaissance internationale de la gestion environnementale. À partir des années 2000, on peut dire que le principal défi ne concerne plus la reconnaissance de la problématique environnementale, ni l'engagement formel des entreprises, mais bien l'amélioration sensible de leur performance environnementale.

PÉRIODES	ATTITUDES
Années 1950	Ignorance
Années 1960	Dénégation
Années 1970	Débat
Années 1980	Prise de conscience
Années 1990	Engagement
Années 2000	Performance

Tableau 1 : L'Entreprise et l'Environnement : une évolution en cinq décennies.
Source : tiré de Gendron (2004, p. 22).

Dans ce nouveau contexte où la protection de l'environnement est devenue, sinon une priorité, du moins une préoccupation à l'échelle de la société, la gestion environnementale constitue un outil permettant à l'entreprise de contrôler et de réduire les impacts environnementaux de ses opérations. Il ne s'agit pas de gérer l'environnement, mais bien d'intégrer aux fonctions de gestion traditionnelles de nouveaux paramètres écologiques définis dans le cadre de politiques publiques de gestion de l'environnement. Ceci nécessite le développement et la mise en œuvre d'outils de gestion.

2. Les outils de la gestion environnementale

En l'absence de normes ou de standards, les organisations disposent de beaucoup de latitude en matière de gestion et de communication environnementales. Elles ont la possibilité de s'en tenir au respect de la réglementation, de chercher à améliorer leur compétitivité ou de tenter de réduire les effets négatifs de leurs activités sur l'environnement et, dans les trois cas, d'en rendre compte. Ces trois formes d'engagement font écho à des typologies élaborées récemment concernant la position des organisations à l'égard de la responsabilité sociale et environnementale (RSE) (Acquier, 2008; Caron et Charbonneau, 2009). Des outils de gestion environnementale permettent à l'organisation de concrétiser ces trois formes d'engagement, comme le montre le tableau 2.

Avant de s'engager dans le déploiement d'un ou de plusieurs de ces outils, une organisation doit établir l'engagement qu'elle souhaite déployer en matière de gestion et de communication, pour éviter qu'elle n'emprunte une démarche «technique» qui soit trop ambitieuse (pour ce qui est des coûts, du temps et des ressources), c'est-à-dire qui ne corresponde pas à la volonté de ses dirigeants ou qui manque de cohérence par rapport à ses pratiques de gestion traditionnelles. Par exemple, une organisation ne devrait pas s'engager dans une évaluation très complexe de ses actifs intangibles si ses dirigeants souhaitent s'en tenir au respect de la réglementation. Au contraire, elle devrait pousser plus loin le contrôle des trois «e» pour l'intégrer à un système d'écocontrôle si ses dirigeants souhaitent adopter une démarche volontaire de réduction des effets négatifs de ses activités sur l'environnement, sans pouvoir en connaître au préalable l'effet sur sa compétitivité. Autrement dit, à chaque niveau d'engagement à l'égard de l'environnement correspondent des outils de gestion appropriés.

Positions des organisations	**Outils de gestion environnementale**
Respect des lois	-Affectation des coûts environnementaux -Analyse hiérarchique des coûts -Comptabilité par activités
Amélioration de la compétitivité	-Analyse de la rentabilité de projets d'investissement -Évaluation d'actifs intangibles -Contrôle des trois «e» (efficacité, efficience et économie)
Réduction des effets négatifs sur l'environnement	-Analyse du cycle de vie -Coût environnemental complet -Indicateurs de performance environnementale -Écocontrôle -Performance en matière de développement durable

Tableau 2 : Positions des organisations face à la gestion environnementale.
Source : Marie-Andrée Caron (2009) p.61

2.1. Respecter les lois

Le respect des lois constitue pour l'organisation une position qui n'exige habituellement pas de modification en profondeur de ses systèmes de gestion. Il s'agit de respecter la réglementation (le respect des droits sociaux, la sécurité des produits, etc.)[114]. Toutefois, l'exemplarité de l'organisation dans ce domaine lui permet de se prémunir contre les crises médiatiques et une image irresponsable, même si cela ne constitue pas une source de différenciation stratégique (Acquier, 2008). Les ajustements opérés par les dirigeants apparaissent comme nécessaires et légitimes, et des outils sont disponibles pour les réaliser et en mesurer l'impact sur l'organisation.

La divulgation des coûts cachés comme outil de gestion et de communication oriente le dirigeant sur les ajustements à opérer, compte tenu de la réglementation en vigueur et des attentes des parties prenantes. Parmi les cinq outils d'«analyse des coûts» proposés par la Société des comptables en management du Canada (SCMC, 1999a), certains permettent le respect des lois, alors que deux outils s'intéressent à la

[114] Cela concerne, par exemple, les dommages causés à l'environnement par les pluies acides résultant de l'utilisation de combustibles fossiles, les problèmes de santé imputables à la pollution par le bruit à proximité des aéroports et des autoroutes et l'appauvrissement de la couche d'ozone causé par les aérosols qui contiennent des chlorofluorocarbones (CFC) (SCMC, 1999a).

réduction des effets négatifs sur l'environnement. La distinction entre ces deux niveaux de gestion et de communication repose sur l'importance accordée aux coûts externes, aussi appelés «coûts sociaux» (full cost accounting, FCA). L'analyse du cycle de vie et le coût environnemental complet visent une détermination exhaustive des coûts, internes et externes. Nous y reviendrons plus loin.

L'affectation des coûts environnementaux comprend deux étapes : la détermination des coûts cachés liés aux coûts environnementaux internes et l'affectation de ces coûts (souvent considérés comme des frais généraux) aux produits et activités concernés et aux gestionnaires responsables. Cet outil amène le dirigeant à réviser la rentabilité des produits «polluants», mais aussi à responsabiliser ses subalternes pour les amener à revoir les activités de l'organisation de manière à prévenir ces coûts (IFAC, 1998). Lorsque l'affectation des coûts environnementaux est associée au système de rémunération (ou autres incitations financières), il s'agit d'un écocontrôle, souvent utilisé comme mécanisme pour réduire les effets négatifs sur l'environnement, comme nous le verrons plus loin.

L'analyse hiérarchique des coûts et la comptabilité par activités sont simplement des techniques plus précises d'affectation des coûts environnementaux (par exemple, par la détermination des inducteurs de coûts) et de temporalité des coûts (niveau 0 : coûts habituels; niveau 1 : coûts cachés; niveau 2 : passif environnemental; niveau 3 : coûts moins tangibles), en fonction du contexte politique et réglementaire de l'organisation.

Si le respect des lois est incontournable, pour assainir les activités de production d'une organisation, voire pour assurer sa survie, les deux autres positions relativement à la gestion et à la communication environnementales mettent bien en évidence le caractère inachevé de cette forme d'engagement, pour la planète, mais aussi pour l'organisation elle-même, compte tenu des potentialités quant à l'amélioration de la compétitivité que renferment la gestion et la communication environnementales.

2.2. Améliorer la compétitivité

La question du développement durable constitue un espace d'innovations environnementales, sociales mais aussi gestionnaires et politiques (Acquier, 2008). L'organisation peut décider de faire de ces innovations des occasions d'acquérir un avantage concurrentiel (Porter et Reinhart, 2007; Porter et Van der Linde, 1995). La logique gagnant-gagnant, ou intégrative, font croire à la possibilité de satisfaire conjointement les besoins de l'organisation et ceux de la terre (de même que les besoins intragénérationnels et intergénérationnels). En d'autres termes, cette logique repose sur l'idée d'une réconciliation possible entre des objectifs économiques (financiers) et des objectifs sociaux et environnementaux. Elle s'oppose à la logique gagnant-perdant qui fait ressortir la nécessité de renoncer à la satisfaction de certains besoins d'aujourd'hui en faveur de ceux des générations futures (Hoffman et al., 1999). Cette dernière met l'accent sur les tensions (conflits, contradictions) entre les objectifs économiques et financiers de l'organisation et les besoins environnementaux et sociaux, comme nous le verrons dans la section suivante portant sur les efforts de réduction des effets négatifs sur l'environnement.

Faire de l'environnement un moyen d'améliorer la compétitivité de l'organisation implique de parvenir à évaluer la rentabilité des investissements «verts» ou des bénéfices environnementaux liés aux coûts pris en charge. Les décisions à prendre pour améliorer cette compétitivité concernent par exemple :

- l'acquisition ou la cession d'installations écologiques;
- les mesures à prendre pour se doter de systèmes de gestion et de contrôle qui donnent accès à des marchés (comme fournisseurs des organisations qui l'exigent);
- des démarches pour obtenir des concessions de la part de services publics ou des autorisations d'implantation auprès d'autorités nationales ou régionales (télécommunications, industries extractives, etc.) (Quairel, 2008);
- la conception de nouveaux produits pour conquérir un nouveau marché (aliments bio, papier recyclé, équipements antipollution, marché des énergies renouvelables, etc.);
- la réingénierie des systèmes de production de l'organisation dans une perspective de gestion du gaspillage (efficacité énergétique, gestion du matériel, gestion de l'inventaire, etc.), pour éliminer le gaspillage de ressources, le gaspillage de temps, la duplication des efforts, une mauvaise planification des systèmes de production et de l'inventaire, un mauvais fonctionnement de l'équipement, etc. (Girardi, 1995).

Si l'innovation est au cœur de ces initiatives, la mesure de leurs avantages financiers repose sur l'analyse de données « environnementales » (physiques et opérationnelles) souvent difficiles à traduire en des termes financiers. Pour y parvenir, des organismes professionnels comptables, en collaboration avec des autorités politiques et le milieu universitaire, ont proposé un certain nombre de modèles. Celui de Girardi (1995) est particulièrement complet. Comme le montre le tableau 3, ce modèle vise l'intégration de la gestion du gaspillage au système d'information comptable central de l'organisation, à partir des quatre étapes suivantes : le calcul et la divulgation des coûts cachés (transparence); l'attribution des coûts aux produits, aux activités et aux gestionnaires concernés (accountability); l'établissement des coûts indirects du gaspillage (mesurer l'effet sur l'efficience de la main-d'œuvre, sur la productivité, sur les frais généraux, sur les dépenses en investissements, etc.); l'intégration de la gestion du gaspillage à toutes les étapes du cycle de vie du produit. L'amélioration de la compétitivité de l'organisation, déployée dans l'esprit d'une logique gagnant-gagnant, favorise l'adoption par les dirigeants du concept de l'environnement, à partir d'une adaptation réussie en fonction de leurs propres critères, souvent économiques (Caron et Turcotte, 2009). Or, comme les activités déployées sous ce mode de gestion et de communication environnementales ne visent pas l'ensemble des pratiques de l'organisation (elles sont souvent ponctuelles, limitées et ciblées), elles pourraient servir de couverture à des pratiques irresponsables et rendre les outils mobilisés contre-productifs (Milne et Gray, 2007). Dans cet esprit, les outils liés aux efforts de réduction des effets négatifs sur l'environnement apparaissent pour plusieurs comme plus crédibles, et porteurs de l'émergence d'une réglementation à la fois réaliste et équitable, notamment par l'élaboration volontaire d'indicateurs de performance de l'organisation en matière environnementale.

Étape	Outils et méthodes comptables
Étape 1. Détermination et divulgation (transparence) des coûts liés au gaspillage COÛTS	Détermination des coûts liés au gaspillage Cartographie ou audit des coûts du gaspillage
Étape 2. Conception d'une structure d'attribution (accountability) et d'évaluation de la performance des gestionnaires PERSONNES	Allocation des coûts du gaspillage aux centres de coûts
Étape 3. Amélioration de l'efficience liée au gaspillage PROCESSUS	Matrice des coûts liés au gaspillage Analyse du ratio du gaspillage Comptabilité par activités
Étape 4. Intégration de la réduction du gaspillage à toutes les étapes du cycle de vie du produit PRODUITS	Analyse des coûts du cycle de vie

Tableau 3 : Étapes de l'intégration de la gestion du gaspillage au système d'information comptable de l'organisation.
Source : Adapté de Girardi (1995 : 21).

2.3. Réduire les effets négatifs sur l'environnement

Parmi les outils de gestion et de communication environnementales aptes à gérer et à communiquer les activités visant à réduire des effets négatifs sur l'environnement, on trouve le coût environnemental complet, l'analyse du cycle de vie et les indicateurs de performance de même que l'écocontrôle, comme système, plus global et plus intégrateur mais souvent en marge du système comptable de l'organisation (Burritt et al., 2002; Schaltegger et Sturm, 1998). Ces outils s'attachent à concevoir des agencements capables de réduire l'impact négatif des activités de l'organisation sur l'environnement. L'amélioration de la compétitivité de l'organisation ne peut constituer ici une motivation, puisque l'horizon de rentabilité de tels agencements est souvent très long, voire impossible à évaluer ou non concluant (Magness, 2006). Ils

tirent plutôt leur justification de la logique gagnant-perdant, où est soulignée la nécessité de renoncer à la satisfaction de certains besoins actuels en faveur de ceux des générations futures.
Si le coût environnemental complet (aussi appelé «évaluation quantitative et financière des coûts sociaux», full cost accounting ou full cost reporting system) se veut une refonte des pratiques comptables traditionnelles pour allouer les coûts internes et externes, financiers et non financiers, aux produits, Herbohn (2005) a mis au jour les exigences de l'implantation de cet outil. Ces exigences sont les suivantes : bien comprendre les aspects sociétaux au-delà des aspects techniques, faire participer les parties prenantes à la détermination des effets négatifs à traiter en priorité et étendre l'évaluation des coûts environnementaux à l'ensemble du cycle de vie des produits de l'organisation.
Avec l'adoption de l'analyse du cycle de vie, l'organisation ne se contente pas de se conformer à la réglementation gouvernementale; elle cherche aussi à atténuer l'incidence négative de ses activités sur l'environnement, au moyen d'une évaluation complète de tous les effets de ses activités et de ses produits «en amont» et «en aval»5 (SCMC, 1999a), pour déceler ou concevoir des possibilités d'amélioration.
Enfin, les indicateurs de la performance environnementale constituent la forme la plus complète d'évaluation de la performance environnementale de l'organisation. Différentes approches se partagent la définition de ces indicateurs, portée par quatre organismes principaux : l'Organisation internationale de normalisation (ISO 14000) aux États-Unis, l'Eco-Management and audit Scheme (EMAS) en Europe, la globale Reporting Initiative (GRI) et l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE : indicateurs environnementaux clés) en France. Si les indicateurs de la GRI portent sur les trois dimensions du développement durable, ceux de la norme ISO sur les composantes de la gestion de l'organisation (management, opération, contexte), d'autres sont plutôt centrés sur les flux de matières de l'organisation (utilisation de matériaux, consommation d'énergie, extrant de non-produits, rejets de polluants). Janicot (2007) regroupe ces indicateurs en deux catégories : des indicateurs «résultats» et des indicateurs «processus». Les indicateurs résultats intéressent davantage les parties prenantes, alors que les indicateurs processus sont conçus pour évaluer les efforts fournis par la direction afin d'améliorer les performances environnementales sur le plan de l'organisation6. Les indicateurs processus visent à évaluer la maîtrise, par les dirigeants, d'un management environnemental cohérent, mais il s'agit d'une cohérence interne, construite en priorité dans une vision opérationnelle de gestion. Le contenu des indicateurs résultats touche à la mesure de la performance en ce qui concerne la consommation de matériaux, les ressources, l'énergie et les services (entrants de l'organisation), les produits, les services, les déchets et les émissions (sortants de l'organisation) ainsi que les installations physiques et de logistique (opérations de l'organisation).
À ce jour, l'écocontrôle est le modèle de pilotage de ces indicateurs le plus complet. Il permet la mesure et le contrôle des pratiques de développement durable à partir de la liaison de trois grands axes de pilotage, soit les indicateurs de performance en matière de développement durable, les incitations financières (régime de rémunération) et la stratégie en matière de développement durable (Henri et Journeault, 2008). Il s'agit d'améliorer la performance de l'organisation à partir d'indicateurs résultats, en plus des indicateurs processus, et le lien avec la stratégie pousse les acteurs écoévalués à innover pour découvrir de nouvelles manières d'opérer pour minimiser les effets néfastes des activités de l'organisation sur l'environnement et en optimiser les effets positifs. L'écocontrôle constitue ainsi un outil privilégié pour amener les dirigeants à interagir à la frontière de l'organisation d'une manière plus performante. Les invitations d'organismes multipartites à participer à la mise au point d'indicateurs en matière de développement durable (les assemblées de consultation de la GRI ou d'ISO 26000) et les forums d'échange entre praticiens et chercheurs (Caron et al. 2008) en constituent des occasions privilégiées.
Si la variété de ces outils permet à l'organisation de s'engager progressivement dans la gestion et la communication environnementales, des difficultés devront être résolues chemin faisant.

Partie 2 : Présentation de l'étude de cas de la société X-maritime

X-Maritime a remporté la concession du deuxième quai à conteneurs du port Tanger Med le 23 décembre 2005 pour une durée de 30 ans. X-Maritime -Tanger est situé dans une zone de libre-échange, à 35 km à l'Est de Tanger, à 14 km seulement de la péninsule Ibérique.

Cette zone représente un centre logistique ayant pour mission d'être une porte entre l'Afrique et l'Europe. Environ 66.000 navires empruntent chaque année le Détroit de Gibraltar. En outre, 32.000 navires traversent le Détroit pour se rendre du Maroc en Espagne. Le port de Tanger et grâce à sa position géostratégique favorable est devenu un centre de transbordement idéal pour l'ouest de la Méditerranée et l'Amérique du Sud et a fait de X-MARITIME- Tanger la porte de l'Afrique vers le monde.
Il s'agit bien d'un consortium formé par l'opérateur portuaire italo-allemand «X-Maritime -Contship » et trois autres compagnies maritimes : « Contship Italia », «X-Maritime International » et « Terminal Link ». Elle exploite avec "ContshipItalia" onze terminaux à conteneurs dans un réseau qui s'étend de la mer du nord à la Méditerranée.

1. Layout de terminal

X-Maritime Tanger est un terminal à bassin profond situé à Tanger au Maroc.
L'exploitation a débuté en automne 2008 ; son activité principale est le transbordement de conteneurs. Un réseau de navires "feeder" relie le port africain du Nord à d'autres destinations en mer Méditerranée. De plus, le port est relié à l'arrière-pays marocain par une nouvelle autoroute et des voies ferroviaires.

Figure 1 : Positionnement et vues aériennes (Source : Rapport annuel TMSA, année 2009).

2. La gestion environnementale au sein de la société X-maritime

Afin de garantir une gestion conforme à la politique de l'entreprise, et respectant les normes et la réglementation en vigueur, X-Maritime Tanger a formalisé dans sa procédure environnementale, les activités relatives :

- À la gestion des déchets urbains ;
- À la gestion des déchets spéciaux ;
- À la gestion de la fosse de coulage des conteneurs ;
- À l'intervention en cas de fuite d'huile sur engins opérationnels ;
- À la gestion de sa station du gasoil ;
- À la gestion du Workshop (Atelier technique) ;
- À la gestion de la zone lavage ;
- Aux contrôles périodiques des rejets d'hydrocarbures en aval du séparateur ;

La responsabilité du contrôle de conformité des activités ci-dessus incombe au département QHSSE (Qualité, Santé, Sécurité Sûreté et Environnement) avec l'étroite collaboration des départements Opérations et Technique, impliqués directement dans la gestion environnementale du Terminal X-maritime.
Ces activités ou ces pratiques sont présentées d'une manière plus détaillée sous forme des instructions (voir Tableau 1, 2,3) qui ont pour objectif, de définir les tâches et les responsabilités de chacun (en cas de fuite d'huile sur engins, pour la gestion des huiles usagées…), afin de garantir la sécurité du personnel et la protection de l'environnement.

ACTIVITE	RESPONSABILITE	MODALITE D'EXECUTION
Responsabilité	DEPTECH	Fournir le détergent convenable (99% biodégradable); Gérer le stock correspondant; Veiller à l'application de la présente instruction; Coordonner avec le département HSSE; Utiliser le matériel anti ollution en cas de besoin.
	HSSE	Nettoyer les caniveaux du workshop et ses alentours mensuellement;
	HSSE	Evaluer le matériel fourni; Veiller à l'application de la présente instruction; Collaborer avec le DEPTECH/facilities pour la bonne application de l'instruction; Mise à disposition et gestion du stock du matériel antipollution. Afichage et identification des dechets dans les benes dedié a cet effet generé par le workshop
Gestion du Workshop y compris la zone de maintenance des RTGs	DEPTECH	Assurer que l'équipement est à l'intérieur du workshop; Afin de diminuer les rejets des graisses et huiles vers le milieu naturel, les équipements doivent être pré-nettoyés à l'aide des chiffons, grattoir manuel ou papier absorbant; Utiliser des équipements adéquats pour récupérer les liquides déversés au sol (granulé absorbant, papier absorbant, Les Techniciens maintenance doivent utiliser des chiffons pour enlever la graisse des équipements (exemple : Spreader, ...); En cas de besoin, utiliser les grattoirs manuels ou papier absorbant; Chaque catégorie de déchet doit être mise dans la benne appropriée; Les fûts d'huiles et graisses doivent être stockés dans une zone appropriée; En cas de pollution, les Techniciens maintenance la traite avec les moyens mis à disposition et informent le département HSSE.
	HSSE	L'agent de nettoyage doit : Procéder à l'ouverture des canalisations qui entourent le Workshop; Balayer les lieux; Traiter localement les tâches d'huiles.

Tableau N°1 : Extrait d'Instruction de « Gestion du Workshop ».

ACTIVITE	RESPONSABILITE	MODALITE D'EXECUTION
Huiles usagées provenant des engins et équipements	TECHNICIEN MAINTENANCE	Lors de la vidange des équipements et engins opérationnels, il récupère les huiles usagées dans des fûts. Ensuite, il vide les fûts dans la citerne dédiée au stockage des huiles usagées en utilisant la pompe dont la citerne est équipée. En cas de problème de pompage, il utilise la pompe de substitution. Il prête une grande attention lors des opérations de transport et de manutention des fûts, en utilisant les équipements appropriés mis à disposition et en évitant tout accident. Par la suite, il remet les fûts vides dans leur lieu de stockage au niveau de zone cedié a cet effet.
Suivi du niveau des huiles usagées dans la citerne	RESPONSABLE HSSE	Assure le suivi du niveau des huiles usagées dans la citerne de stockage en vérifiant visuellement l'indicateur du niveau de remplissage de la citerne. Une fois l'indicateur atteint le niveau de remplissage de 75% , le Responsable HSSE contacte la société chargé de l'évactation
Communication avec le Ramasseur	Resp HSSE	Le Resp HSSE supervise l'opération d'evacuation de la collecte jusqu'au point d'elimanlation par le prestataire d'evacuation

Tableau 2 : Extrait d'Instruction « Gestion des huiles usagées ».

ACTIVITE	RESPONSABILITE	MODALITE D'EXECUTION
Responsabilité	DEPTECH	Fournir le détergent convenable (99% biodégradable); Fournir le matériel nécessaire (machineHP,...) Gérer le stock correspondant; Veiller à l'application de la présente instruction; Coordonner avec le département HSSE;
	HSSE	Nettoyer mensuellement; les caniveaux de la **zone de lavage** et ses alentours
	HSSE	Entretenir (entretiens annuel) le séprateur à hydrocarbures Evaluer les détergents fourni; Veiller à l'application de la présente instruction; Collaborer avec le DEPTECH/facilities pour la bonne application de l'instruction;
Gestion de la zone de lavage	Agent de Nettoyage DEPTECH	1. Assurer que l'équipement est au milieu de la zone de lavage 2. Eliminer les particules de graisses et de poussières à l'aide des chiffons,grattoir manuel, brosse ou papier absorbant 3. Appliquer un détergent "bio" (99 % biodégradable); 4. Laver à l'eau haute pression; 5. Déplacer l'équipement et nettoyer le sol; 6. Evacuer l'eau stagnante dans le caniveau.
	Agent de Nettoyage DEPTECH	Afin de diminuer les rejets des graisses et huiles vers le milieu naturel: les engins doivent être **pré-nettoyés à l'aide des chiffons, grattoir manuel ou papier absorbant** puis laver normalement à l'eau haute pression avec un détergent « bio » (99% biodégradable); Utiliser des équipements adéquats pour récupérer les liquides déversés au sol (granulé absorbant, papier absorbant,...) Ne pas utiliser l'eau à haute pression pour enlever **la graisse** des équipements (exemple : Spreader, EH, RS...).

Tableau 3 : Extrait d'Instruction « Gestion de la zone lavage ».

Conclusion

Nous nous sommes intéressés dans cette communication aux pratiques environnementales de l'entreprise X-maritime. Notre analyse des documents internes et des instructions nous conduit à déduire que la prise en compte de l'environnement est bien inscrite dans les pratiques de cette société. On peut constater aussi que leur système efficace basé sur la norme ISO principalement permet à l'entreprise d'orienter sa gestion environnementale vers la création de valeur afin d'atteindre une triple performance : environnementale, sociale et financière.

Notre travail exploratoire pourra être poursuivi à plusieurs niveaux. Nous pouvons élargir le terrain de nos investigations à d'autres sociétés marocaines, mais aussi mener des études comparatives sur les pratiques environnementales des entreprises dans d'autres secteurs.

Enfin, notre travail sur les pratiques de gestion environnementale de l'entreprise X-Maritime identifiées à partir de leurs rapports annuels et procédures de 2021 confirme l'évolution de l'attitude de l'entreprise face à l'environnement (Gendron, 2004), passant successivement de l'ignorance, à la dénégation, au débat, pour atteindre aujourd'hui la prise de conscience et la performance.

Bibliographie

Antheaume, N., Christophe, B., (1995) « La comptabilité verte: de la politique environnementale à l`écobilan », Ed. De Boeck Wesmael.

Arnaud Brohé,. (2013) « La comptabilité carbone ». Ed. La découverte .

Christophe B. (1992a) « l'expert-comptable face à la comptabilité environnementale», Revue française de comptabilité , n" 235, juin, pp. 5l-57.

Christophe B. (1992b) « Ia comptabilité environnementale et ses enjeux ,» Revue française de gestion,.juin-juillet-août, pp. 96- 1 04.

Christophe, B., 1989. Comptabilité et environnement – prise en compte des activités environnementales dans les documents financiers des entreprises, Thèse de doctorat, Paris XII, 502p

Christine Angelini, Évelyne Lombardo et Isabelle Pignatel,(2012), « LES PRATIQUES ENVIRONNEMENTALES AU SEIN DU CAC 40 Un regard sur les entreprises visionnaires » . Lavoisier « Revue française de gestion ».2012/3 N° 222 | pages 35 à 54

David B. (1999). « TD Green Environmental Accounting Links to Critical Postmodern Thinking », disponible Online, https://web.nmsu.edu/~dboje/TDgreenlinks.html (Consulté le 16/06/2020)

Erwan H. (2007) « Développement d'une comptabilité environnementale orientée vers la création de valeur : l'application à un investissement de prévention des pollutions », Thèse de doctorat, sciences de l'homme et société, Arts et Métiers ParisTech.

GENDRON, C. (2004). La gestion environnementale et la norme ISO 14001, Montréal, Les éditions Paramètres, Les Presses de l'Université de Montréal, ISBN 2-7606-1809-8, p.22-57-94.

Gray, R., Bebbington, J., Walters D., (1993) « Accounting for environment », Markus Wiener Publishers, Princeton.

Jerome, T. (2013). « Stratégie (s) de diffusion volontaire d'informations sur les gaz à effet de serre : le cas du Carbon Disclosure Project ». Doctorat en sciences de gestion, Paris : HEC.

LAABAR Lamia, (2018) « Stratégie de mise en place de la comptabilité environnementale -MAROC ». Chef de la division des comptes des biens et services Direction de la Comptabilité Nationale. Haut Commissariat au Plan.

Marc-Olivier Michaud, Janvier (2008) « l'émergence de la comptabilité environnementale : évaluation des pratiques et des perspectives », Centre universitaire de formation en environnement université de Sherbrooke. Montréal, Québec, Canada

Marie-Andrée Caron, Charles H. Cho (2009), « Positions des organisations face à la gestion et à la communication environnementales » HEC Montréal. Vol. 34 | pages 59 à 66.

Marquet - Pondeville S. (2003) « L'impact de la stratégie environnementale, des pressions perçues des ‘stakeholders' environnementaux et de l'incertitude perçue de l'environnement écologique sur un système de contrôle de gestion environnemental formel », 24ème Congrès de l'AFC, 22-23 mai.

Mikol, A. (1995). « La comptabilité environnementale doit-elle être normalisée ? » Revue Française de Comptabilité, n° 272, novembre, pp. 32-37.

Renaud A. (2014) « le contrôleur de gestion environnemental : quels rôle pour le contrôleur de gestion ? », Comptabilité – Contrôle - Audit, 2, Tome 20, pp : 67 – 94.

Richard J. (2012) « Comptabilité environnementale » Ed. Economica.

Schaltegger, S., Synnestvedt, T., “The Link Between 2002« Green » and Economic Success - Environmental Management as the Crucial Trigger between Environmental and Economic Performance”, Journal of Environmental Management, 65, pp. 339-346,

Schaltegger, S., Wagner, M., 2004. The influence of Corporate Environmental Strategy choice on economic and environmental in EU Manufacturing: an empirical analysis, EMAN 2004 conference, Luneburg,

Tushman, M.L., Anderson, Ph. (1986). “Technological discontinuity and organizational environment”, Administrative Science Quaterly, vol. 31, n°3, Sept., pp. 439-465.

La transition énergétique au Maroc : Opportunités et contraintes

Par :

Pr EJBARI Ridouane, F.S.J.E.S.T., Université Abdelmalek Essaadi
E-mail : rejbari@uae.ac.ma

MOUDENE Khadija, Doctorante à la F.S.J.E.S.T., Université Abdelmalek Essaadi

Résumé : Dans un contexte de « crise » économique et écologique marqué par la dégradation de l'environnement et la problématique de la rareté future des ressources naturelles, le Maroc s'est démarqué en accélérant le chantier de la transition énergétique et ceci, grâce à une stratégie énergétique ambitieuse et pragmatique fondée sur la promotion des investissements dans ce secteur. Ainsi, outre le but d'atteindre sa souveraineté énergétique et réussir les objectifs tracés par la stratégie afin d'arriver à sa réalisation ; bon nombre de contraintes pèsent sur son aboutissement et sa concrétisation, auxquels il faut apporter inéluctablement des solutions adéquates et efficientes. À cet effet, notre étude s'intéressera aux opportunités, et aux horizons (sociales-économiques et environnementales) aussi, aux contraintes inhérentes à cette stratégie. Une identification des facteurs déterminants de l'attractivité des investissements est nécessaire. Dès lors une interrogation nous interpelle : comment la stratégie de la transition énergétique peut-elle aboutir à des solutions adéquates : Atténuation du déficit et de la dépendance énergétique au Maroc ? Notre travail s'appuiera sur la présentation de l'étude exhaustive du secteur des énergies renouvelables (éolienne, solaire, hydraulique) particulièrement l'énergie solaire, qui nous permettra de dévoiler les interactions entre les énergies renouvelables et le développement durable. Les résultats de cette étude auront pour objectif de mesurer l'impact significatif de cette stratégie sur les plans économiques, sociaux et environnementaux. Elle portera sur les projets elle portera sur les projets "complexes solaires Noor Ouarzazate".
Mots-clés : Stratégie énergétique, transition énergétique, Mix énergétique, Efficacité énergétique, Investissement, Opportunités / Contraintes.

Introduction

Les énergies renouvelables apparaissent comme une option essentielle pour faire face à la croissance continue de la consommation d'énergie et la volatilité des prix du pétrole.
En 2009 Le Maroc, conformément à une volonté politico-économique et environnementale, et conformément au Protocol de Kyoto et en bon élève, a volontairement et sciemment adopté une stratégie énergétique par une approche intégrée, participative et globale ; reflétant les enjeux et les objectifs de la stratégie nationale du développement durable. Le Maroc, étant donné qu'il est vulnérable aux conséquences du changement climatique, a ratifié en 1995 la Convention-Cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (CCNUCC) en plus du Protocole de Kyoto (2002). En 1996, un Comité national sur les Changements Climatiques a été créé. En 2009, le Plan national de Lutte contre le Réchauffement climatique a fixé les premiers objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) dans les secteurs de l'énergie et de l'industrie. Par ailleurs, le Maroc a ratifié l'accord de Paris lors de la Conférence des Parties COP21. Il a fixé un nouveau cap par le changement d'objectif : 42%, la part des énergies renouvelables en 2020 dans le bouquet énergétique global vers un autre plus ambitieux en le portant à 52 % à l'horizon 2030.
La transition énergétique est devenue un défi central pour de nombreux pays au cours de ces dernières années. En effet le passage aux énergies renouvelables représente à la fois un véritable défi (barrière de nature technique, administrative, politique, financière mais également en termes de compétences professionnelles) et une réelle opportunité (développement économique, création d'emploi, augmentation

de la demande des énergies, et réponse adéquate aux changements climatiques) pour les pays qui se sont lancés dans de telles réformes. La transition énergétique semble même y représenter une nécessité pour pouvoir maitriser les émissions de gaz à effet de serre, assurer une meilleure indépendance énergétique tout en faisant face à une croissance de la demande énergétique.

Le Maroc dispose d'un excellent potentiel en énergies renouvelables, notamment en énergie solaire et éolienne. De ce fait, par opportunisme et nécessité ambitionne d'asseoir sa position en tant qu'acteur clé des énergies renouvelables sur le continent africain. Il offre un modèle de la rentabilité avec de faibles émissions de carbone et une solide stratégie des énergies renouvelables. Un objectif de 52% a été fixé pour une capacité installée d'ici 2030. Cela propulse le Maroc au 5éme rang sur l'indice de performance du changement climatique 2022. Il est à noter que le Maroc a déjà mis en place en 2009 un plan énergétique ambitieux visant à ce que 42% de la capacité électrique totale soit produite à partir d'énergies renouvelables à l'horizon 2020. Au vu des projets en cours et ceux programmés, l'objectif de 42% du mix électrique, fixé pour 2020, sera atteint en 2022 et celui de 52% sera réalisé en 2025 au lieu de 2030. Selon les nouvelles projections, la part des énergies renouvelables dans le mix électrique en 2030 s'élèvera à 64,3% pour une capacité installée de 20,254 MW et une marge de réserve de 12,254%. Le mix électrique, d'ici 2030, sera porté à 52% : 20% d'énergie solaire, 20% d'énergie éolienne, et 12% d'énergie hydraulique[115].

Le Maroc par sa « vision stratégique » donne priorité au développement des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique, et tire profit de ses atouts : potentialité des ressources énergétiques renouvelables. Un changement majeur dans la politique énergétique s'est produit en 2009 au Maroc, lorsque sa majesté le Roi Mohammed IV avait donné ses hautes instructions pour accorder la priorité aux énergies renouvelables avec la création et le soutien de multiples agences dédiées à cet effet et à l'efficacité énergétique future. Dans cette perspective, le passage d'un modèle basé sur les énergies fossiles vers un nouveau modèle basé sur les énergies renouvelables et décentralisé, devenant une nécessité et interpelle tous les acteurs du marché en l'occurrence le ministère de l'Énergie et des Mines et de l'Environnement, et tous les intervenants directs et indirects du secteur.

Le Maroc dispose d'un « énorme » potentiel naturel de production d'énergie solaire (station solaire : Projets (NOOR I, NOOR II, NOOR III, NOOR IV) le projet « NOOR ATLAS » ; Le projet NOOR Tafilalt), d'énergie éolienne (Parcs éoliens ; la première capacité de 150 MW est actuellement en cours de développement à Taza. Les cinq autres parcs éoliens prévus durant la période 2018-2021 sont : Le projet de (Midelt), 180 MW ; le projet de (Tanger II), 70 MW ; le projet de (Tiskrad), 300 MW ; le projet de (Jbel Lahdid), 200 MW ; Le projet de (Boujdour), 100 MW), et l'énergie hydroélectrique (plusieurs barrages), et a pris dans ce sens des mesures « importantes » et revendique certains des plus grands projets d'énergie propre au monde.

Cette transition vers une énergie verte prendra en considération, d'une part les défis et contraintes imposées par le contexte énergétique sur le plan international, et ce, en offrant un mix énergétique intégré et diversifié, dans lequel les énergies propres occupent une part importante, et d'autre part, les besoins futurs de tous les secteurs en matière d'énergie.

Le développement des énergies renouvelables permet de répondre aux besoins énergétiques croissants du Maroc. Celui-ci vise la diminution de cette dépendance énergétique, par l'allégement de la facture des énergies fossiles qui grève lourdement la trésorerie marocaine et permet la préservation de l'environnement. Actuellement, le Maroc figure parmi les cinq premiers pays qui investissent le plus dans les énergies renouvelables. Avec son plan solaire, le royaume est même à l'avant-garde des marchés les plus compétitifs en termes des infrastructures et des planifications de centrales solaires thermiques.

Grâce aux potentialités naturelles importantes dont jouit le Maroc (le soleil, le vent, les barrages...), une attention particulière a boosté l'impact socio-économique et environnemental. Cette politique énergétique a permis d'attirer l'intérêt des investissements gouvernementaux, privés et étrangers. Cependant, bon nombre de contraintes pèsent sur l'aboutissement et la concrétisation de cette stratégie nationale, auxquelles il faut faire face et apporter des solutions adéquates et efficientes. C'est pourquoi le Maroc fournit des efforts louables pour la réussite de cette transition : le chantier restera toujours ouvert et actualisé. Dès lors

[115] Source : Ministère des Énergies.

une interrogation nous interpelle : à quel point la stratégie de la transition énergétique peut-elle aboutir à des solutions adéquates : Atténuation du déficit et de la dépendance énergétiques au Maroc ?
Pour apporter les éclairages nécessaires à notre principale question, nous serons amenés à traiter plusieurs questions subsidiaires qui nous paraissent pertinentes.

1. La transition énergétique est-elle capable de garantir l'indépendance énergétique au Maroc ? Le temps et les logistiques nécessaires (investissements, ressources humaines) ?
2. Quels en seront les impacts et les retombées inclusives (socio-économiques et environnementaux) ?
3. En quoi consistent les facteurs déterminants de l'attractivité des investissements dans ces domaines ?
4. Quelles sont les principales contraintes auxquelles la stratégie de la transition énergétique au Maroc pourrait faire face ? Qualifications et potentialités humaines, disponibilité des financements publics et/ou privés, choix des technologies ?

Entre autres, notre étude de recherche aura pour objectif de déterminer les différents impacts positifs et négatifs de la politique énergétique sur l'économie, le social, et l'environnement.
À partir des éléments qui composent notre problématique, nous proposons le plan suivant :
Le premier axe est consacré aux énergies renouvelables et la transition énergétique dans le monde.
Le deuxième axe traitera de la transition énergétique au Maroc : État des lieux et perspectives.
Le troisième et dernier axe : Portera sur un travail d'évaluation exhaustive des impacts relatifs à l'énergie solaire « Nour » d'Ouarzazate sur les plans social, économique, et écologique, in fine à la conclusion et la formulation de recommandations.

I. Stratégies des énergies renouvelables et transition énergétique dans le monde.

1. Les énergies renouvelables dans le monde.

Une énergie renouvelable est une source d'énergie se renouvelant rapidement et indéfiniment pour être considérée comme inépuisable à l'échelle de temps humaine. Les énergies renouvelables sont issues de phénomènes naturels réguliers ou constants provoqués par les astres, principalement le soleil, la lune et la terre.
Les énergies renouvelables sont appelées aussi « énergies nouvelles ». Il s'agit en fait des énergies que l'homme utilise depuis très longtemps, mais elles ont été largement améliorées sur le plan des rendements et de facilité d'utilisation, par opposition aux combustibles fossiles appelés « épuisables » dont les stocks sont limités, et dans lesquels on en puise constamment à mesure des besoins.
Une énergie est dite renouvelable lorsqu'elle provient d'une source naturelle (éolienne, solaire, hydraulique, et biomasse). On l'appelle aussi « énergie propre » ou « énergie verte » car son exploitation n'engendre que très peu de pollution de déchets et par la faiblesse de leurs couts. Au contraire, les combustibles fossiles n'en font pas partie puisque les gisements connus de ces formes d'énergie sont voués à disparaître plus ou moins rapidement. Ils sont donc considérés comme des énergies fossiles. Elles contribuent à la pollution de l'environnement et au réchauffement climatique.
Il existe deux types de sources d'énergie renouvelable : celles dont les ressources sont inépuisables à notre échelle (l'énergie solaire ou l'énergie éolienne) ou celles qui sont effectivement renouvelables pour un temps court (biomasse ou hydraulique). L'intérêt de ces énergies réside dans l'absence d'émission de gaz à effet de serre.
Le développement des énergies renouvelables est monopolisé par les plus grandes puissances du monde actuellement. Chaque pays mise sur certains secteurs plus que d'autres en raison du climat, de la géographie…etc. Elles se développent intensément partout dans le monde, portées par la nécessité de lutter contre le réchauffement climatique par la réduction des émissions de gaz à effet de serre. Pour avoir un contour du secteur des énergies renouvelables mondiales en ce qui concerne les stratégies et les résultats générés, nous avons jugé judicieusement et adéquat de faire des comparaisons inter-États- continent. Cette comparaison prend en compte les influences des diversités géographiques, économiques, sociales et environnementales et les degrés de développement.
Le 1er pays à étudier est la Suède : Pays nordique grand énergivore, avec un climat froid, et un système économique libéral. Il est considéré comme le meilleur exemple pour les énergies renouvelables. En effet

son développement est en avance par rapport à d'autres pays surtout en énergie éolienne et hydraulique : 51,6 %, de la part des énergies renouvelables en 2019.
Le 2éme pays est l'Espagne : au climat tempéré méditerranéen. L'Espagne est un modèle à suivre à l'échelle internationale comme l'un des pays pionniers en matière d'énergie renouvelable. Il se classe au 9ème rang des pays européens producteurs d'électricité éolienne. La part des énergies renouvelables dans la consommation finale brute est supérieure à la moyenne européenne.
Le 3éme pays est le Maroc : Avant la transition énergétique en 2009, le secteur de l'énergie au Maroc était dominé par les énergies fossiles qui étaient sont presque entièrement importées (89% de la consommation). Plus que les énergies renouvelables ne présentaient que 7% de la capacité totale installée majoritairement l'énergie hydraulique. Actuellement les énergies présentant 37% de la capacité totale installent en 2020 avec une contribution de 20% dans la consommation énergétique globale[116].
Vu que grâce aux potentialités naturelles importantes dont jouit le Maroc, le soleil constitue une source d'énergie abondante et la plus utilisée. Les énergies solaires peuvent être proposées comme une solution pour réduire la dépendance du pays vis- à-vis des sources de combustibles fossiles importés et de contribuer à la réduction des gaz à effet de serre (GES). Ces énergies sont devenues un facteur important de son moteur de croissance.

2. Les énergies renouvelables au Maroc.

Le Maroc, en adoptant cette nouvelle stratégie, s'inscrit dans le long terme, visant à ériger un bouquet énergétique diversifié où les énergies renouvelables sont prépondérantes, et ceci pour répondre à la demande croissante intérieure, pour la préservation de l'environnement et pour réduire sa dépendance énergétique vis-à-vis de l'extérieur. Il dispose d'un potentiel énergétique important pour élargir le champ de l'utilisation des énergies renouvelables (l'éolien et le solaire…) et renforcer son insertion dans les marchés euro-méditerranéens. Par ailleurs, le Maroc dispose de conditions géographiques et climatiques largement favorables qui permettent le développement et la mise en place d'un système énergétique performant et adéquat basé sur les énergies renouvelables : vents, ensoleillement et espace. En effet, sur une échelle mondiale, le Maroc est parmi les 10 premiers pays en taux d'ensoleillement et parmi les 30 pays pour l'éolien. Il est à souligner que les principales énergies renouvelables sont :

- **L'énergie solaire** ; est l'énergie du Soleil par son rayonnement, directement ou de manière diffuse à travers l'atmosphère. Cette énergie permet de produire directement de l'électricité à partir de panneaux photovoltaïques ou dans le cadre de centrales thermiques. Le procédé est simple : la vapeur saisie par des capteurs solaires sera transformée en énergie. Il existe aujourd'hui trois technologies permettant de transformer l'énergie solaire :
    - Le solaire photovoltaïque (PV)
    - est le solaire thermoélectrique pour la production d'électricité.
    - Le solaire thermique est pour la production de chaleur.
- **L'énergie éolienne** ; énergie dépendante du vent, a progressé ; elle est off-shore et on-shore, avec une technologie en amélioration constante et régulière. Parfois les plus hautes éoliennes atteignent 170 mètres, avec des rotors d'un diamètre de plus de 150 mètres. Il existe plusieurs types d'énergies renouvelables éoliennes : les éoliennes terrestres, les éoliennes off-shore, les éoliennes flottantes…mais le principe reste globalement le même pour tous ces types d'énergies renouvelables.
- **Hydrogène vert :** Est fabriquée à partir d'eau et d'électricité issue d'énergies renouvelables, permettant d'obtenir une empreinte carbone nulle. Le procédé d'électrolyse permet de produirede l'hydrogène mais également de l'oxygène et de la chaleur[117].

Il est à noter que dernièrement, une orientation se dégage pour classifier l'énergie nucléaire et le gaz naturel comme énergie verte.
Conscient de ses atouts, le Maroc a fait du développement des énergies vertes sa grande priorité. Il s'est engagé à atteindre une capacité de production très importante en 2020 ; répartie entre le solaire, l'éolien et

[116] Source donnée, internationale d'énergie renouvelable.
[117] https://www.wikipedia.org/

l'hydroélectrique d'une manière proportionnelle, avec un investissement de l'ordre de 34 milliards de dirhams (solaire), et de 89 milliards de dirhams (l'éolien). L'exploitation des ressources renouvelables a permis d'atteindre un mix énergétique national pour 34% d'origine renouvelable. Sa part dans la puissance électrique installée totale a été portée à 42% en 2020 et sera de 52% en 2030. Le Maroc dispose de 50 projets d'énergies renouvelables cumulant une puissance installée de 3950 MW déjà en service, alors que plus de 60 autres projets sont en cours de développement ou de mise en œuvre. Les figurent ci-dessous donnent une explication de la stratégie énergétique renouvelable :

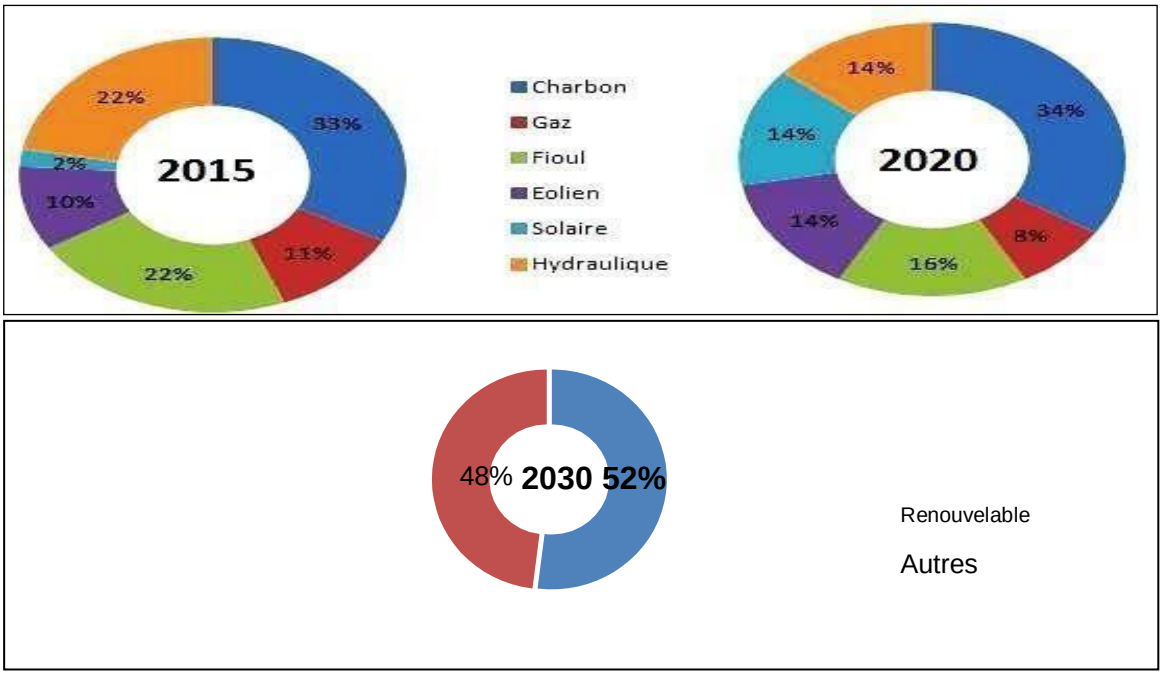


Figure 3: Mix de la stratégie renouvelable

Source : www.masen.ma

II. Transition énergétique au Maroc : État des lieux et perspectives

1. Transition énergétique au Maroc

Le Maroc s'est positionné depuis une décennie comme un leader en Afrique en ce qui concerne le développement des énergies renouvelables. La stratégie énergétique nationale adoptée en 2009 se veut une feuille de route basée essentiellement sur les énergies renouvelables, le développement de l'efficacité énergétique et le renforcement de l'intégration régionale. Elle a pour objectif de renforcer la sécurité d'approvisionnement et la disponibilité de l'énergie, outre l'exploration des nouvelles sources d'énergie en recourant aux énergies renouvelables. Cette stratégie a été déclinée en programmes avec des objectifs précis et accompagnée par des réformes législatives et institutionnelles ciblées. Elle a démontré son efficacité et sa pertinence, permettant au Maroc de devenir un pays producteur d'énergie de sources renouvelables, alors qu'il dépendait de l'étranger pour la satisfaction de ses besoins en énergie fossile. Elle s'est articulée autour de plans éoliens et solaires (Indépendant Power Production) "IPP".

1.1. Cadre réglementaire et législatif des énergies renouvelables

La mise en œuvre de la stratégie énergétique a été déclinée en feuilles de route avec des objectifs à court, moyen et long termes, accompagnée d'une vision claire de réformes législatives, règlementaires et institutionnelles.

1.1.1. Cadre réglementaire

En vue d'accompagner le développement du secteur des énergies renouvelables, les autorités marocaines ont préparé la loi n° 13-09 relative aux énergies renouvelables, et publiée au Bulletin officiel n° 5822 du 1er rabii II.

- Cette loi, composée de 44 articles, prévoit d'agir en synergie avec la politique énergétique nationale, et intervient en vue de développer, d'adapter le secteur des énergies renouvelables aux évolutions technologiques futures et d'encourager les initiatives privées. Il est important de préciser que ce secteur énergétique est devenu un secteur ouvert à la concurrence, qu'il a connu une compétitivité accrue suite à l'adoption d'une politique de libéralisation qui consiste à réduire les barrières tarifaires et non tarifaires et à stimuler des investissements directs étrangers (IDE).
- Le nouveau cadre législatif du secteur des énergies renouvelables offre, entre autres, des perspectives de réalisation et d'exploitation d'installations de production d'énergie électrique à partir de sources d'énergies renouvelables par des personnes physiques ou morales, publiques ou privées, en précisant les principes généraux qu'elles doivent suivre, le régime juridique applicable, y compris pour la commercialisation et l'exportation[118].

1.1.2. Cadre institutionnel

Plusieurs actions ont été mises en œuvre par les pouvoirs publics pour renforcer l'arsenal institutionnel et législatif, notamment par la création de :
- **La Moroccan Agency for Solar Energy (MASEN)** : créée en vertu de la loi N° 57-09, en mars 2010, cette agence a pour mission principale d'accompagner et promouvoir le plan solaire marocain ;
- **L'Agence Nationale pour le Développement des Énergies renouvelables et de l'Efficacité énergétique (ADEREE adéquate AMEE)** : Créée en vertu de la loi N°16-09, en février 2010, a pour mission de contribuer à la mise en œuvre de la politique gouvernementale en matière d'énergies renouvelables et d'efficacité énergétique ;
- **L'Institut de recherche en énergie solaire et énergies nouvelles (IRESEN)** : créée en vertu de la loi N° 54-14, en 2011, cette agence a pour mission principale d'accompagner et promouvoir le plan solaire marocain.

1.2. Présentation la stratégie énergétique nationale

En 2009, le Maroc s'est trouvé dans l'obligation d'opter pour une transition énergétique s'inscrivant dans une logique de « double dividende » : instauration, le développement des énergies renouvelables et la convergence vers un développement durable. Cette stratégie s'appuie sur quatre objectifs fondamentaux (loi 13-09 relative aux énergies renouvelables) :
- L'amélioration de la sécurité d'approvisionnement et la disponibilité de l'énergie.
- L'accès généralisé à l'énergie à des prix compétitifs.
- La maitrise de la demande.
- La protection de l'environnement.

L'utilisation des énergies renouvelables entraîne des avantages socioéconomiques et environnementaux satisfaisants par rapport aux énergies fossiles. Cette caractéristique nous permet d'orienter notre réflexion sur leur compétitivité dans le marché énergétique.
À cet effet, une nouvelle "stratégie énergétique nationale" fut promulguée. Avec un intérêt particulier au développement durable (DD) accordé concomitant entre un développement socio- économique et une lutte contre les bouleversements climatiques.
Actuellement, pratiquement tous les pays du monde partagent et assument leurs responsabilités envers les défis climatiques (différentes COP). C'est dans ce sens que le Maroc a entamé de grandes réformes stratégiques en ce qui concerne de nouvelles politiques publiques afin d'assurer une transition énergétique efficace.
Le Maroc a élaboré un plan climat national pour la décennie 2010-2020 qui visait le renforcement de la capacité d'adaptation et d'accélération de la transformation vers une économie à faibles émissions de gaz effet de serre (GES). Ces initiatives reflètent clairement la vision perspective pour relever les principaux défis futurs.

[118] Promulguée par le Dahir n° 1-10-16 des 26 Safar 1431 (11 février 2010).

Le Maroc, conscient de l'intérêt que revêt l'investissement dans ce secteur, a accordé une grande importance au secteur des énergies renouvelables ; ceci par la mise en place de réformes structurantes très importantes. Le royaume veille à ce que cette stratégie soit basée sur une utilisation efficace et rationnelle de l'énergie, d'une préservation de l'environnement et de la lutte contre les changements climatiques. La politique énergétique nouvelle reflète l'engagement du royaume en faveur de l'agenda climatique international, notamment depuis l'organisation de la COP 22 de Marrakech.
Afin d'atteindre ces objectifs, Le Maroc a mené une stratégie ambitieuse dans le secteur énergétique s'engageant dans des projets prometteurs et ambitieux visant le développement de ce secteur. Un investissement de l'ordre de 30 milliards de dollars a été programmé à l'horizon 2030, consacré aux énergies renouvelables (OME, 2021). Ceci a permis à la transition énergétique de commencer à porter ses fruits, la quote-part de l'énergie renouvelable passe de 2% début 2009, pour atteindre 13% en 2016.
L'intronisation des dispositions législatives règlementaires et institutionnelles a permis l'introduction/ participation du secteur privé dans le marché de la production et de la commercialisation d'électricité provenant des énergies renouvelables, par l'intégration des techniques d'efficacité énergétique (EE), dans les secteurs économiques, avec la création et le soutien de multiples agences dédiées.
Pour accompagner cette stratégie, une panoplie d'intermédiaires a été créée : création de l'autorité de régulation du secteur de l'électricité indépendante ; de la configuration du passage institutionnel énergétique par l'élargissement des prérogatives de la MASEN (Moroccan Agency for Solar Energy). Également, l'Agence marocaine pour l'énergie durable, qui s'occupe du développement de toutes les énergies de sources renouvelables avec une focalisation des missions sur l'efficacité énergétique de l'AMEE (Agence marocaine pour L'efficacité Énergétique). Cette agence est dédiée aux projets solaires et éoliens à grande échelle. Le domaine scientifique et de recherche n'a pas été oublié : création de l'institut de Recherche en Energie solaire et Énergies nouvelles (IRESEN).
Cette stratégie a bénéficié d'un encouragement et d'une dynamisation du secteur de l'énergie renouvelable en tant que moteur important et inéluctable pour le développement économique et du progrès social. Le Maroc s'est d'ailleurs inscrit dans cette opportunité et a choisi de miser fort sur le développement des énergies vertes. Le complexe « Noor Ouarzazate », la plus grande centrale solaire concentrée du monde, permet d'éviter l'émission de plus d'un million de tonnes de CO2 par an, et c'est dans cette dynamique que le Maroc s'inscrit pour continuer à développer d'autres projets d'énergies renouvelables ». D'autres programmes ont été lancés dans le domaine de l'énergie éolienne et hydraulique.

2. Transition énergétique : Opportunités et contraintes.

Le Maroc s'est engagé activement depuis plusieurs décennies dans la protection du climat et s'est doté de plusieurs instruments afin d'atteindre les objectifs programmés : à savoir des stratégies de transition énergétique, d'efficacité énergétique et la protection de la biodiversité. Et au fur et à mesure de l'avancement de la stratégie ; il a revu ses ambitions à la hausse et a présenté à la COP 26 sa contribution déterminée nationalement(CDN). Ceci avec l'objectif inconditionnel d'atténuer les gaz à effet de serre (GES) de 18,3% en 2030 et l'objectif conditionnel qui vise une atténuation de 45,5% en 2030.
Le Maroc jouit surtout de ressources énergétiques renouvelables considérables avec un potentiel technique solaire (PTS) de plus de 49.000 TWH/ an, un potentiel technique éolien de plus de 11500 TWH/an, ceci signifie qu'en exploitant seulement 5% de ce potentiel, le Maroc pourra, sur le moyen terme, répondre à ses besoins énergétiques, décarboner son économie et valoriser une partie de ses ressources sous forme d'électricité ou hydrogène vert à l'export. La transition énergétique est portée par les hautes sphères publiques/privées.
Toutes ces panoplies de mesures ont permis la mise en place d'infrastructures ambitieuses. Le Maroc est donc reconnu pour son leadership dans le domaine des énergies renouvelables. Il occupe le 26ème rang de l'indice "Grenn futur", élaboré par le MIT technologie review, 1er dans la région MENA et 2ème en Afrique. Poursuivant son développement dans ce secteur, il ambitionne de développer un fort écosystème industriel autour des énergies renouvelables notamment pour la fabrication des composants et des équipements des énergies renouvelables ainsi que l'émergence de nouvelles filières telles que l'hydrogène vert et ses applications (le power-to-x) et la mobilité durable. D'ailleurs, le Maroc selon " MIT technologie

Review 2021" se positionne en termes d'innovation verte dans le 5ème rang national et le 1er dans les régions MENA et Afrique[119].

Le Maroc possède des atouts indéniables, à savoir sa position géographique stratégique, sa stabilité économique et ses relations de longue durée avec l'Europe voisine, et la disponibilité de ses ressources énergétiques renouvelables. À cet effet, l'énergie solaire, éolienne et hydraulique, en tirant parti de ces atouts majeurs, peut conduire le Maroc vers une transition énergétique propre et durable à l'échelle nationale. Aujourd'hui, et malgré tous les potentiels que le Maroc offre dans ces domaines des énergies renouvelables et l'efficacité énergétique ; de nombreux obstacles entravent la progression de ces initiatives : politique, économique, financière, et techniques qui ralentissent le passage vers un système d'énergie purement renouvelable. En effet, les différentes contraintes et opportunités relatives à la stratégie nationale de la transition énergétique peuvent être présentées comme suit :

OPPORTUNITÉS	CONTRAINTES
❖ Le positionnement géographique est stratégique, ce qui pourrait aider le pays à devenir un hub économique entre l'Afrique et l'Europe. ❖ Un potentiel de croissance durable et propre. ❖ Une autre opportunité de la transition énergétique marocaine : il a engagé un cadre de réforme réglementaire, légal et institutionnel, qui est axé en priorité sur la restructuration et la régulation des secteurs électriques et pétroliers et sur l'émergence d'une économie verte. ❖ La création d'emploi dans l'économie verte. ❖ L'intégration de la dimension environnementale dans les programmes d'éducation et d'enseignement à tous les niveaux pour influencer les comportements et les futures modes de consommations. ❖ La mise en place d'une stratégie de communication et de sensibilisation environnementale ciblée pour une meilleure mobilisation et responsabilisation des différents acteurs publics et/ou privés. ❖ La stratégie énergétique nationale a des effets sociaux non négligeables sur l'amélioration du bien-être des individus en rapport avec le secteur énergétique. ❖ Création et encouragement des projets de PME parallèlement aux projets à grande échelle. ❖ La réduction des inégalités sociales. ❖ Relancer l'activité économique (effets synergiques). ❖ Promotion des innovations technologiques : interactions sociales, écologiques et économiques, pour le développement d'une économie verte.	❖ **Obstacles techniques** : l'entretien et la gérance des champs solaires nécessitent l'intervention des hauts techniciens étrangers. ❖ Repowering des parcs éoliens. ❖ Technologie en pleine évolution nécessitant des investissements colossaux. ❖ **Obstacles économiques et financiers** : Un problème de financement privé n'est pas suffisamment intégré au niveau régional et local. ❖ Ce projet nécessite un investissement de l'état par l'obtention de crédits auprès des banques étrangères. ❖ Absence de code d'investissement des énergies renouvelables : Avantages fiscaux inexistants. ❖ Participations négligeables des banques marocaines. ❖ ROI (return on investment) : les crédits sont de longue durée, et très chers. ❖ **Obstacles politiques, institutionnels et régulateurs** : Manque de cohérence et de stratégie claire entre les décideurs pour guider et gérer ce secteur énergétique. ❖ Absence de juridiction inhérente aux énergies renouvelables. ❖ Lourdeur administrative : gestion étatique et financière des grands projets. ❖ Ressources humaines : Absence de formation des techniciens et ingénieurs. ❖ Gigantisme des projets (exemple Projet NOOR) étatique nécessitant des investissements très lourds excluant de fait

[119] MIT (Massachusetts Institute of Technology), un institut de recherche américain et une université, technologie review, une revue scientifique consacrée aux sciences de l'ingénieur et à l'innovation.

❖ La croissance économique par la préservation de l'environnement. ❖ Création des investissements à l'échelle internationale dans les secteurs clés de l'économie verte. ❖ La réduction des importations des énergies fossiles. ❖ L'utilisation de ressources naturelles de manière rationnelle et efficace dans de nombreux secteurs : industrie, bâtiment, transport et agriculture. ❖ Réduire l'émission de gaz à effet de serre (GES) : réduction des problèmes en matière de changement climatique et de sécurité énergétique.	les privés. ❖ Absence d'un cursus universitaire concernant les énergies renouvelables. ❖ Localisation et proximité adéquates des centres de production et des centres de consommation. ❖ Programme d'appui à l'investissement au service de l'accompagnement des projets innovants en matièred'énergies renouvelables pour Favoriser l'industrialisation et le sourcing local des intrants du secteur de l'énergie renouvelable.

Tableau 2: Présentation sur les opportunités et les contraintes.

Source : élaboré par nous-mêmes.

III. Présentation de l'étude : projet complexe solaire Noor Ouarzazate

1. Présentation du projet NOOR

Le plan "solaire marocain" a été lancé en 2009. L'objectif de ce projet était d'atteindre une capacité totale installée de 2000 MW en 2020 avec le développement d'installations centrale solaire parabolique (CSP) et photovoltaïque (PV) à grande échelle dans cinq sites différents sur une superficie totale de 10 000 ha pour une production finale de 4500GWh (Tekken et al., 2009). Les coûts d'investissement du projet s'élèvent à 9 milliards de dollars US, mais il devrait réaliser une économie d'un million de Tep (tonne d'équivalent pétrole) et 3,7 millions de tonnes d'émissions de CO2 par an.

Projet solaire	**PROJET NOOR 1**	**PROJET NOOR 2**	**PROJET NOOR 3**	**Photovoltaïque VI**
Superficie	480 **ha**	610 **ha**	582 **ha**	137 **ha**
Prix de vente(KWh)	7100 (Millions MAD)	9200 (Million s MAD)	7 200 (Million sMAD)	750 (Million sMAD)
Pôle financier	Les bailleurs de fonds divers (BF)	Consortium Bancaire	Consortium Bancaire	Consortium bancaire
Technologie	Miroir courbe cylindro-parabolique **(CSP)**	**CSP**	CSP **Solaire à tour**	**PV**
Production	160 **MW**	200 **MW**	150 **MW**	72 **MW**
Stockage	3 **heures**	7 à 8 **heures**	7 **heures**	
Prix de vente(KWh)	1,62 Dh	1,36 DH	1,42 DH	0,46DH
GES évités (Tco2/an)	280 000	380 000	250 000	103 293
Statut (Phase en planification, en cours, en exploitation)	En exploitation 10 mai 2013	(janvier 2018) mise enexploitation le 21/04/2018	Entrée en service décembre 2018	Juin 2018en cours

Tableau 3: Présentation du Complexe Solaire NOOR Ouarzazate.

Source donnée MASEN : élaboré nos même.

Le complexe Noor Ouarzazate, est le premier projet solaire élaboré. Il vise à augmenter la part des énergies renouvelables dans le mix électrique national, soit, 52 % en 2030. La première phase du complexe, Noor Ouarzazate I, a été inaugurée en 2016 par Sa Magester le Roi. Occupant une superficie de plus de 3 000 ha, le programme est constitué de quatre centrales solaires utilisant des technologies différentes : Noor

Ouarzazate I et II (miroir cylindro-parabolique), Noor Ouarzazate III (centrale solaire à tour), et Noor Ouarzazate IV (centrale photovoltaïque). La puissance installée du complexe est de 580 MW.

2. Les principaux impacts du projet solaire Noor Ouarzazate

Les principaux indicateurs d'impact du projet Noor sont d'ordre social, économique et environnemental :

- Impacts sociaux ;
- Impacts économiques ;
- Impacts environnementaux.

- **Les impacts sociaux** : Le projet aura des impacts positifs ; en effet le projet va créer des emplois : ce qui va générer des opportunités financières de revenus directs et indirects. La création d'emplois indirects sont notamment liés à l'augmentation de l'activité des entreprises locales contractantes : Fourniture de matériaux et d'équipements nécessaires à l'activité et permet la création sur place d'entreprise. À titre d'exemple, lors de la phase d'exploitation, d'une centrale photovoltaïque (PV) sur le site, à peu près 50 emplois sont créés à plein temps tandis qu'une centrale (CSP) nécessitera entre 400 et 500 emplois (participations à différentes prestations, de maintenances, gardiennages, nettoyages industriels...etc).
  Le secteur des énergies renouvelables. Cette expertise pourrait être vulgarisée dans la sous- région avec un effet synergique. Ainsi le projet aura d'autres d'impacts positifs : Au niveau des zones rurales, les projets faciliteront l'électrification et l'émancipation socio-économique, des milieux ruraux et périurbains jusqu'ici exclues ;
- **Les impacts économiques :** Cette transition d'énergie verte prendra en considération, d'une part, les défis imposés par la réduction des importations et des factures des énergies fossiles, et d'autre part a permis d'attirer l'intérêt des investissements gouvernementaux et étrangers : Émergence d'une économie verte et propre et salutaire pour l'économie marocaine ;
- **Les impacts environnementaux** : les défis imposés pour la réduction des problèmes en matière de changement climatique et de sécurité énergétique, l'émission de gaz à effet de serre et la préservation de l'environnement. Cette stratégie a permis au Maroc, parmi un certain nombre restreint de pays, de respecter les termes de la convention de la COP 22 (décarbonation).

Conclusion

En conclusion, par notre recherche, nous avons essayé de présenter une analyse exhaustive entreprise par le Maroc en matière de développement des ressources d'énergies renouvelables.
La première décennie du 21émé siècle s'est caractérisée par un changement climatique désolant et dangereux pour les générations futures. Les leaders mondiaux ont jugé utile de remédier à ce danger qui menace la terre par le phénomène GES "effet de serre". Lors de la conférence du Kyoto en 2002, les résultats prônaient une prise de conscience historique à savoir l'abondant des énergies fossiles grands pollueurs et leurs remplacements par des énergies renouvelables : solaire, éolienne, hydraulique, biomasse….
Le Maroc après la COP 22 en 2016 Marrakech en bon élève est devenu lors de la deuxième décennie du 21émé siècle le précurseur en Afrique pour le développement des énergies renouvelables.
Les différents types d'énergies dépendantes des potentialités naturelles propres à chaque pays : Soleil (énergie solaire), vent (énergie éolienne), eau (énergie hydraulique), etc.
Pour la Suédé l'énergie éolienne domine ; Espagne l'énergie éolienne et hydraulique sont dominante ; pour le Maroc l'énergie solaire prédomine. D'autres pays opportunément ont bien réussi dans leurs stratégies des énergies renouvelables.
Cas du Maroc : il ne cesse de confirmer et de relever ses ambitions pour dépasser les objectifs tracés (42% pour 2020 et 52% pour 2030 pour la production des énergies renouvelables). Cependant cela reste insuffisant au vu d'une croissance continue de la demande en énergie qui est en rapport avec un processus d'industrialisation et réalisation en développement, aux ambitions économiques nationales et à l'amélioration constante du niveau de vie des Marocaines (dixit : le nouveau modèle de développement).

Ainsi donc le Maroc compte actuellement une soixantaine de projets en cours de développements ou en constructions et des investissements pour plus de 55 milliards de durhams.
Pour les énergies solaires, le projet complexe NOOR Ouarzazate est le projet phare (parmi les plus grands champs solaires du monde) avec une superficie de 10 000 ha pour une production finale de 4500GWh.
Des défis majeurs restants à surmonter cependant, notamment, les importations d'énergies fossiles restent très importants (leurs importations demeurent décroissantes). Il est important de relever également la ferme détermination du Maroc pour la réussite de sa stratégie énergétique, en mobilisant toutes les parties prenantes (intéressement des investisseurs, création des emplois durables…), ouverture du marché (promotion des partenariats public-privé (PPP)).
Ce développement nécessite cependant un accompagnement substantiel : législation appropriée (code d'investissement), financier (financement trop cher :" Return on investment" aléatoire) ; maintenance des sites trop coûteuse ; nettoyage des panneaux solaires et Repowering des éoliennes.
Pour atteindre les objectifs de cette stratégie, nous suggérons les actions suivantes :

- Le Maroc doit continuer à investir dans l'humain par la formation des jeunes (usinage des composants relatifs au secteur énergétique).
- Il dispose de tous les ingrédients pour atteindre une souveraineté technologique sur le long terme et continuer à innover sur la globalité du secteur créant, une dynamique économique conséquente ; d'autant plus le Maroc bénéfice d'un environnement opérationnel attractif (importants investissements dans les infrastructures sous- jacentes).
- Le code d'investissements conférant des avantages concurrentiels, mesures ciblées de promotion des investissements par les exonérations et les avantages fiscaux.
- Le Maroc, par la promotion du secteur des énergies renouvelables, en tant que levier de développement socio-économique, pourrait donner une impulsion économique très importante.
- Concilier la transition énergétique et le développement économique le tout avec l'objectif d'une neutralité carbone à l'horizon 2030.
- Cette ambition inclusive constituera une orientation structurante devant insuffler une forte dynamique à la complémentarité entre tous les partis (étatiques et privées).

En plus le Maroc intègre par cette stratégie à l'instar d'autre pays ; vers une énergie verte. Plusieurs objectifs pertinents ont été fixés : 52% du mix électrique, qui était fixé pour 2030, sera réalisé en 2025. Récemment plusieurs mesures sont entreprises pour développer la biomasse-énergie, et l'hydrogène vert, et peut être même aussi le nucléaire pour satisfaire la demande intérieure croissante d'énergie.

Bibliographie

MOKADMI Z. & RAHMOUNI B (2019) « État des lieux du secteur énergétique marocain » Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Numéro 9 : juin 2019 / Volume 4 : numéro 1 » p : 273 – 288.
Soufiyan, B, & Rachid, H. (mars 2021). Les énergies renouvelables comme vecteur de transition énergétique: une analyse des traits de la stratégie marocaine. African Scientific Journal , 17.
International Energy Agency (2019), Key world energy statistics.
Moroccan Agency for Sustainable Energy (juillet 2011/ Mise à jour juin 2014). COMPLEXE SOLAIRE D'OUARZAZATE Maroc. Maroc: BURGEAP.
Développement, G. D. (mars 2011). Centrale Solaire Ouarzazate. Maroc.
Ministère de l'Energie, des Mines, de l'Eau et de l'Environnement (2010), Loi n° 13-09 relative aux énergies renouvelables.
LAAROUSSI, A. (2019-2020). Impact de la transition énergétique vers les énergies renouvelables sur le développement du territoire : Cas du projet NOOR-1 Ouarzazate.

Conception d'un modèle d'économie circulaire pour l'optimisation des flux logistiques des sous-produits de l'olivier. Cas de la région Fès-Meknès

Par :

ELHADDARI Oumaima, Doctorante à l'E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi
E-mail : O.elhaddari@gmail.com

Pr MCHICH Rachid, E.N.C.G.T, Université Abdelmalek Essaadi
E-mail : rmchich@uae.ac.ma

Pr YASSINE Adnan, Laboratoire de Mathématiques Appliquées du Havre & I.S.E.L.
E-mail : adnan.yassine@univ-lehavre.fr

Résumé : Dans le contexte d'une ressource de plus en plus rare et précieuse, de nombreuses initiatives de l'économie circulaire ont été conduites pour répondre à l'enjeu de la meilleure gestion des ressources. Notre travail consistera à détecter les liens que l'économie circulaire (EC) peut entretenir avec la valorisation des sous-produits de l'olivier pour une meilleure gestion de ressources. Notre objectif principal est de réaliser une étude approfondie qui montre les avantages de la mise en concret d'un pilier essentiel de l'économie circulaire qui est l'écologie industrielle, basée sur la mutualisation et l'échange des flux, de telle manière que les déchets des uns servent comme matières premières ou d'une source énergétique aux autres, afin de réduire au maximum l'émission de CO2 et des gaz à effet de serre, et d'augmenter en même temps les gains économiques, sociaux et environnementaux de l'ensemble des industries impliquées dans cette démarche. L'objectif de cet article est de fournir des lignes directrices pour l'évolution future du concept de l'écologie industrielle et territoriale, en proposant un modèle mathématique biobjectif : d'une part, encourager le concept de l'écologie industrielle et d'autre part valoriser les déchets tout en assurant un gain économique raisonnable à toutes les industries impliquées dans le processus. L'approche proposée est appliquée aux sous-produits de l'olivier dans la région Fès--Meknès.

Mots-clés : Économie circulaire - Écologie industrielle – valorisation de sous-produits de l'olivier.

Introduction

Depuis la révolution industrielle, notre économie s'est longtemps développée d'une manière linéaire : Extraire des ressources, produire, consommer et jeter sans prise en compte de la fin de vie des produits ni de l'épuisement des ressources naturelles dues à une utilisation qui excède largement la capacité d'assimilation et de renouvellement des écosystèmes, ce qui induit une augmentation toujours plus massive des déchets et l'appauvrissement des ressources naturelles[120].

Aujourd'hui, notre planète a besoin d'une année et quatre mois pour régénérer ce que nous utilisons en une seule année. Un dépassement global survient lorsque les besoins de l'humanité en ressources naturelles dépassent la production de la biosphère, ou la capacité régénératrice. Un tel dépassement conduit à une érosion du capital naturel qui est la base de toute vie[121]. Face à ce constat, les gouvernements et les entreprises commencent à réaliser que nos systèmes linéaires d'utilisation des ressources les exposent dangereusement à de nombreux risques. Les contraintes sur les ressources et l'augmentation des volumes de déchets (Lacovidou E., Velis C.A., Purnell P. et al. (2017)) et de pollution génèrent des menaces

[120] Les membres d'Entreprises pour l'Environnement (EpE) et de l'Institut National de l'Économie circulaire (INEC), Les indicateurs de l'économie circulaire pour les entreprises 2018.
[121] https://www.footprintnetwork.org/

croissantes sur la santé et le bien-être des populations; et d'un point de vue commercial, sur la compétitivité, les bénéfices et la stabilité des activités. Pour parer à ces problèmes, nous sommes face à un besoin urgent de découplage et de transition vers une économie inclusive et circulaire[122].

Raréfaction des ressources, augmentation des émissions de gaz à effet de serre, pollution plastique des océans… Ces préoccupations environnementales ne sont plus compatibles avec notre modèle économique dit « linéaire » : extraire – fabriquer – utiliser – jeter. *A contrario*, l'économie circulaire propose de faire de nos déchets de nouvelles ressources : extraire – fabriquer – utiliser – réexploiter. Un changement de paradigme qui conduit les entreprises à repenser en profondeur leurs stratégies et leurs processus de production. L'enjeu n'est pas seulement environnemental, il est aussi économique et social.

1. Revue de littérature

1.1. De l'économie circulaire à l'écologie industrielle et territoriale

Le concept d'économie circulaire était initié pour la première fois par Wlater STAHEL en 1982. Après avoir terminé ses études en 1971 d'architecte à l'École Polytechnique Fédérale de Zurich. Il a rejoint le centre de recherches Battelle à Genève en 1973. C'était l'année du premier choc pétrolier, et la majorité des pays européens subissait une crise du prix du pétrole et des taux de chômage croissants. Il a fait une étude sur le potentiel que pourrait représenter la substitution de l'énergie par la main-d'œuvre qu'il lui semblait logique dans une telle situation économique d'utiliser ce qui est disponible en abondance tout en réduisant l'utilisation de ce qui semblait manquer. Le rapport de recherche, une analyse sectorielle des industries du bâtiment et des automobiles en France, fut rendu en 1976 sa conclusion était la définition d'une économie de boucles, aujourd'hui appelée économie circulaire[123].

Depuis peu, l'intérêt qui est porté vers le concept d'économie circulaire (EC), initiée par Stahel dans un document qui fait référence aujourd'hui, a pris une grande ampleur. Stahel a eu un fort impact en développant le champ de la durabilité par la préconisation de « l'allongement de la durée de vie des objets, la réutilisation, la réparation, le reconditionnement et l'amélioration technologique », toutes ces approches concernant les économies industrialisées (Erkman, 2004) (Jan Jonker et Anne-Claire Savy-Angeli 2015).

Selon l'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie (l'ADEME), l'économie circulaire peut se définir comme : « *un système économique d'échange et de production qui, à tous les stades du cycle de vie des produits (biens et services), vise à augmenter l'efficacité de l'utilisation des ressources et à diminuer l'impact sur l'environnement tout en développant le bien être des individus*[124] ».

L'économie circulaire suppose une coopération entre les acteurs et entre les territoires. L'implication de tous, tant au niveau politique que citoyen, est crucial pour la mise en place d'une telle démarche.

La Fondation Ellen MacArthur a réalisé un rapport permettant d'estimer les bénéfices engendrés par l'économie circulaire. Le Rapport McKinsey[125], établi entre 2012 et 2014, révèle une économie nette minimale réalisée sur les matières premières de 380 millions de $ pour l'Europe. Elle pourrait générer une économie de 700 milliards de $ pour le monde, si elle était adoptée et mise en place de façon systématique.

L'ADEME a classé les actions possibles en matière d'économie circulaire selon six catégories :

L'approvisionnement durable	Il concerne le mode d'exploitation/extraction des ressources visant une exploitation efficace des ressources en limitant les rebuts d'exploitation et l'impact sur l'environnement.
L'écoconception	Consiste à minimiser les impacts sur l'environnement dès la conception du produit, bien ou service, et à intégrer une approche cycle de la matière/cycle de vie dès son élaboration.

[122] Franklin-Johnson E, Figge F, Canning L, Resource duration as a managerial indicator for Circular Economy performance, Journal of Cleaner Production (2016).

[123] Walter Stahel et Geneviève Reday, Jobs for Tomorrow, the potential for substituting manpower for energy; rapport de la Commission des communautés européennes, Bruxelles / Éd. Vantage, N.Y, 1976/1987.

[124] http://www.institut-economie-circulaire.fr

[125] Pour plus d'informations sur le rapport McKinsey: Ellen MacArthur Fondation, Circular Economy Report, (consultée en 2015) < http://www.ellenmacarthurfoundation.org/business/reports/ >

L'écologie industrielle	Elle permet d'optimiser l'espace et les ressources en créant des symbioses industrielles. Il s'agit d'une organisation du territoire permettant de rapprocher les industries dont les déchets peuvent servir de ressources aux industries voisines (échanges de flux), ou dont les biens peuvent être mutualisés.
L'économie de la fonctionnalité	Elle consiste à proposer un usage plutôt qu'un produit. Les biens et services sont loués ou prêtés, et non plus vendus ou achetés. Leur fonction passe avant leur esthétique ou leur propriété.
L'allongement de la durée d'usage des biens	Il s'agit de faire durer les produits dans le temps en leur donnant une nouvelle vie ou en les transformant, grâce à la réparation, la réutilisation et le réemploi.
Le recyclage	Consiste à réutiliser les matières premières voire secondaires d'un produit, ou déchet.

L'Écologie industrielle et territoriale est aujourd'hui incorporée comme l'une des démarches d'application du concept de l'économie circulaire. Elle promeut un partenariat industriel mis en place par des entreprises et d'autres acteurs locaux, visant à échanger des ressources, à dématérialiser et à relocaliser l'économie pour une gestion efficace des ressources et la valorisation locale des déchets (Buclet, 2015). L'EIT permet la mise en commun des besoins des acteurs qui échangent des flux de matières et d'énergie, les déchets des uns pouvant devenir des ressources pour les autres (Erkmant, 2001). Elle favorise le bouclage des flux dans les interactions entre activités humaines et environnement et cherche, au travers du métabolisme territorial, à saisir la dynamique des flux entrants et sortants au sein d'un périmètre donné (Buclet, 2015), une zone industrielle ou un quartier par exemple.

À l'origine du concept, l'écologie industrielle est inspirée du fonctionnement des écosystèmes naturels, mis en place dans le but d'optimiser le bouclage des flux de matières et d'énergie afin de limiter les impacts négatifs de la production industrielle sur l'environnement (Frosch et Gallopoulos 1989), en réduisant les émissions de gaz à effet de serre à l'échelle locale et globale, en limitant le gaspillage des ressources et la capacité à rendre les territoires plus attractifs, compétitifs et résilients par la mise en œuvre d'innovations de toutes natures.

De plus, l'évaluation de la « *valeur territoriale* » (Maillefert et Robert, 2017 : 920-923) créée autour de ces nouvelles activités circulaires ancrées constitue un champ de recherche innovant, tant par la méthodologie à élaborer que par les enjeux locaux de l'EC à explorer. L'évaluation des effets de ces démarches nécessite d'identifier et d'estimer l'ensemble des impacts, pour rendre compte des projets et des politiques publiques territoriales d'EC.

Le travail d'évaluation consiste à identifier, quantifier et mesurer un ensemble d'indicateurs d'impacts directs et indirects en fonction des projets, bien qu'il soit difficile de disposer d'indicateurs quantitatifs. Les travaux de mesure d'impacts étant largement tributaires des données (Bourdin et Ragazzi, 2018), on comprend que les études d'impacts de l'EC restent encore peu développées, pourtant, leur exploitation permettrait de comprendre en quoi l'EC est génératrice d'emplois, et crée de la valeur par et pour le territoire, justifiant ainsi son déploiement sur les territoires.

1.2. L'économie circulaire, un facteur de performance globale

La question du pilotage des performances en matière d'économie circulaire appelle au préalable une clarification de ce que recouvre la notion de performance dans ce domaine. Sans revenir sur la difficulté à cerner avec précision ce concept de performances (Bessire, 1999, Bourguignon, 1997), il nous faut reprendre ses composantes supposées en général avant de nous pencher plus précisément sur ce que pourrait recouvrir le concept en matière d'économie circulaire. Le recours à la littérature sur la performance environnementale pourra à cet égard se révéler précieuse.

De façon classique, la performance, du moins sous son angle financier, s'apprécie par la confrontation entre objectifs, moyens ou ressources engagés et résultats obtenus débouchant sur les notions d'économie, d'efficacité et d'efficience. (Bouquin, 2004). Cette lecture d'essence financière ne suffit plus à rendre compte d'une performance devenue globale dès lors que les entreprises adoptent un positionnement durable

combinant résultats économiques et responsabilité environnementale, voire sociétale (Berland et Dohou, 2007). Il est dès lors nécessaire de dépasser cette conception restrictive de la performance pour s'appuyer sur une conception élargie et enrichie de la performance, même si les termes d'efficacité et d'efficience, les briques de base de l'analyse de la performance sont utilisés dans le domaine environnemental: l'écoefficacité représentant « le potentiel de réduction de l'impact sur l'environnement d'un produit ou service » et l'éco-efficience, renvoyant « à la création de biens et services minimisant les ressources engagées tout en générant moins de matières résiduelles » (Vendette et Côté, 2008).

1.3. Cas d'application : La valorisation des sous-produits de l'olivier

L'Olivier : Symbole universel de paix et d'harmonie et de tradition enracinée dans la culture et la diète méditerranéenne, c'est la principale espèce fruitière cultivée au Maroc avec 65 % de la superficie arboricole nationale environ 1 073 000 ha. Si elle est présente dans 10 régions du Royaume, Fès-Meknès (33%) et Marrakech-Safi (21%) concentrent à elles seules 54% de la superficie oléicole, la moyenne annuelle de la production sur la période 2003-2007 ne dépassait pas les 549 000 T, alors que sur les quatre dernières années, elle s'élève à 1 414 000 T. cela s'explique par une extension de la superficie qui est passée de 720 000 ha en 2007 à 1 073 000 ha en 2019 ainsi qu'une amélioration du rendement à l'hectare (passé de 0,9T sur la période 2003-2007 à 2,1 T en 2019)[126].

L'olivier contribue également au développement économique et social durable du Maroc. La filière oléicole participe à hauteur de 5 % dans la formation du PIB agricole et de 15% des exportations agroalimentaires nationales. Elle est aussi une importante pourvoyeuse d'emplois en milieu rural et urbain avec 15 millions de journées de travail, soit l'équivalent de 100.000 emplois permanents.

Cependant le traitement des olives génère des quantités importantes de sous-produits solide et liquide qui sont généralement déversées directement dans le milieu environnant parce qu'il n'y a pas de règlement qui interdit ce rejet. Les sous-produits de l'olivier représentent des tonnages plus importants que l'huile d'olive, leur composition les destine à une multitude d'usages, en particulier comme matière première dans les procédés biotechnologiques et dans l'avenir, ils vont jouer un rôle primordial pour un développement durable du secteur oléicole dans les pays méditerranéens ; il est donc important de les considérer comme des matières premières au même titre que l'huile.

La composition moyenne des olives est: eau 40 à 50% (eau de végétation ou margines) ; matières solides 25-35% (grignons); huile 20-25%. Les huiles d'olive vierges (HOV), obtenues uniquement par des moyens mécaniques, sont des systèmes chimiques complexes constitués de plus de 250 composés. Ils peuvent être classés en deux grands groupes: les substances saponifiables (de 96 à 98% de l'huile) et les substances insaponifiables (de 2 à 4% de l'huile).

En plus de l'huile d'olive, la production oléicole dégage également deux sous-produits :

- Les grignons (déchets solides), qui sont composés du noyau, de la pulpe, de la peau et dans certains cas, des eaux de végétation des olives ;
- Les margines (déchets liquides), qui proviennent de la fraction liquide des olives et de l'eau éventuellement rajoutée en cours du processus de trituration ;

Deux matières qui ne sont pas facilement dégradables. Un kilogramme d'olives peut générer entre de 1 à 1,5 litre de margines. Cela dépend du système d'extraction utilisé.

Ces margines sont des eaux très polluantes. Elles sont très nuisibles à la qualité de l'eau, du sol et même de l'air à cause des mauvaises odeurs. De l'avis des spécialistes, ces rejets causent de sérieux problèmes environnementaux et donc la valorisation de ces sous-produits n'est pas pour demain.

Sous-produits	Voies de valorisation
	○ L'extraction d'huile restante Les grignons sont les résidus solides obtenus après le premier pressage des olives, ils contiennent encore de l'huile appelée huile secondaire. Leurs compositions chimiques

[126] MAPM, 2020.

les grignons	varient selon la maturité de l'olive de laquelle ils proviennent, du procédé d'extraction utilisé et du procédé d'épuisement par des solvants s'il a lieu.
	○ Savonnerie Le procédé de fabrication de savon est un procédé traditionnel et discontinu de fabrication du savon, au cours duquel, la cuisson de la pâte est réalisée dans un chaudron. Il se compose d'étapes caractéristiques et se déroule selon un cycle de 80 heures environ.
	○ Énergie verte, ▪ la biomasse de l'olivier pourrait constituer une solution alternative pour le déficit énergétique mondial après transformation par les technologies de cogénération et de gazéification, permettant la production d'une quantité non négligeable d'énergie verte. ▪ Le grignon d'olive est un combustible de valeur calorifique moyenne (2950 kcal/kg). 2 kg de noyaux représentent l'équivalent de l'énergie d'un litre de gasoil, soit presque 10 kW.
	○ La fertilisation des terres agricoles ▪ Utilisation du compost des grignons d'olive sur les terres agricoles pour l'amélioration de la fertilité des sols et de la productivité des cultures. L'épandage de ces déchets doit faire l'objet d'une étude préalable afin de préciser les doses et les périodes d'épandage adaptées aux cultures fertilisées. Cette technique permet d'une part de réduire les coûts de fertilisation et d'autre part de limiter la pollution de ces rejets.
	○ L'alimentation animale ▪ Utilisation des grignons d'olive dans l'alimentation animale après addition d'autres composantes (son, cactus, mélasse, fourrage, minéraux...).
les margines	○ Biogaz ▪ L'application du processus de la digestion anaérobie aux margines permet de transformer environ 80% des substances organiques en biogaz (65 à 70% de méthane). ▪ L'épuration anaérobique des margines permet de parvenir à l'autonomie énergétique, voire à un léger excédent.
	○ Le Compostage ▪ Les margines peuvent être utilisées pour obtenir un compost fertilisant pour les sols. L'avantage du compost formé à partir des margines est l'absence des micro-organismes pathogènes avec des concentrations élevées en phosphore et en potassium contrairement aux résidus solides urbains.
	○ Cosmétique ▪ L'utilisation cosmétique d'un extrait de margines d'olivier qui apporte les éléments essentiels permettant au cuir chevelu de puiser une nouvelle source de jeunesse et aux cheveux de retrouver densité, matière et vitalité. ▪ Le développement d'un shampoing contenant des margines associés entre autres à une silicone non volatile pour avoir un effet conditionneur sans entraîner de raideur des cheveux. Les margines contiennent également des tanins (jusqu'à 12g/l), dont certains responsables de la coloration noire (après oxydation survenue lors du broyage du fruit), et des protéines (1 .2 à 2.4%).
	○ pharmaceutiques ▪ Les composés phénoliques des olives possèdent également d'autres bénéfices santé tels que la prévention contre le cancer ou des activités neuro-protectrices. L'intérêt pour de nouvelles sources d'antioxydants alimentaires est grandissant. Or les margines récupèrent une grande majorité des composés phénoliques présents dans l'olive. ▪ Les margines sont composées également de 1,8% de substances minérales, les substances minérales sont composées d'azote, de phosphore, de potassium et de magnésium. Les substances organiques contiennent principalement des sucres (fructose, glucose, saccharose, etc.), des composés phénoliques et de l'huile résiduelle.

1.4. Problématique et formulation des hypothèses

« *Soit nous arrêtons le réchauffement climatique, soit il nous arrête* » le nouveau SOS déclaré par le secrétaire général de l'ONU António Guterres, lors de la COP26 à Glasgow. La planète s'achemine vers un réchauffement de 2,7º d'ici la fin du siècle ; face à cette crise climatique (ONU- rapport du GIEC), nous sommes dans un besoin urgent de réconcilier croissance et écologie de production. La transition vers un développement durable et une économie circulaire et deviens une nécessité, qui nous permettent de continuer à produire de la valeur tout en réduisant notre empreinte écologique, à travers plusieurs démarches.

« Beyond Oil and Gas » (BOGA, au-delà du pétrole et du gaz) une coalition pour sortir du pétrole et du gaz lancé à la COP26 pour dire que l'ère des énergies fossiles doit se refermer. C'est dans cette optique que notre travail s'inscrit : proposer une étude qui encourage la production verte déconnectée d'énergie fossile à travers une écologie industrielle et territoriale (EIT) basée essentiellement sur de la valorisation des sous-produits de l'olivier en biomasse, certains auteurs ont confirmé que les margines peuvent être utilisées comme un bon combustible (Vitolo et al., 1999; Miranda et al., 2007 ; Caputo et al., 2003, et Chouchene et al., 2010), et les grignons d'olives sont considérés comme une ressource d'énergie renouvelable et aussi un bon adsorbant des métaux grâce sa composition lignocellulosique. Une nouvelle alternative, qui consiste à utiliser ces margines en mélange avec une matrice solide pour constituer un combustible de biomasse, a été inventée par Le Buzit et Favre-Reguillon (Le Buzit et Favre-Reguillon, 2009), 2 kg de ce mélange représentent l'équivalent de l'énergie d'un litre de gasoil, soit presque 10 kW. Ce qui ouvre la voie à de nouveaux usages à intérêt croissant pour les technologies de transformation en énergie, et donc une solution alternative pour une transition énergétique.

Une EIT basée sur de la transformation des sous-produits de l'olivier en biomasse dans la province de Meknès constituera non seulement un facteur stabilisateur d'un réseau électrique, mais également il permet d'accroitre la performance économique, environnementale et sociale de la province.

Cela nous amène à formuler la problématique suivante :

« L'EC à travers la création des synergies entre les organisations, est-elle un facteur de performances globales ». Cas de la valorisation des sous-produits de l'olivier dans la province de Meknès.

Sous les hypothèses suivantes :

H1 : L'EIT donne l'opportunité aux entreprises de réduire leurs coûts et de faire émerger de nouveaux modèles économiques vertueux. (Augmentation du ratio P/E).

H1.1: L'EIT à travers la biomasse de l'olivier permet de produire une énergie verte à faible coût, ce qui permet de produire plus (sur le court terme).

H1.2: L'EIT permet de réduire l'incertitude, ce qui impacte le taux d'investissement (sur le long terme).

Les opportunités d'économies financières sont au cœur de l'économie circulaire et représentent pour les entreprises des leviers non négligeables. Dans un premier lieu à travers la baisse des dépenses et des risques liés aux approvisionnements en matières premières, cette baisse se matérialise par le recyclage, la revente et la récupération de composants voire de produits entiers. Puis par la réduction des gaspillages à toutes les étapes du cycle de vie des produits.

H2 : L'EIT en réduisant les gaspillages à toutes les étapes de la chaine de valeur, favorise non seulement la croissance économique mais également permet la préservation de l'environnement.

H2.1: EIT permet la réduction du ratio CO2/L.

H.2.2: EIT permet la réduction du ratio R. énergétique/L.

La Fondation Ellen MacArthur a quantifié en 2013 les effets positifs pour l'environnement, de la transition vers un modèle économique plus circulaire[127], elle a estimé que les émissions de CO2 pouvaient diminuer de 48% à l'horizon 2030 et de 61% d'ici 2050, grâce à la transition vers l'économie circulaire de ces secteurs.

[127] Fondation Ellen MacArthur (2013), Towards the circular economy, Economic and business rationale for an accelerated transition

H3 : La transition vers une économie circulaire permet la création de nouvelles activités génératrices d'emplois et de revenus. (Le taux d'emplois)

H3.3: L'amélioration du revenu par travailleur est positivement corrélée avec H1

H3.2: EIT permet la création de nouveaux emplois. (Coopérative féminine/inclusion des femmes).

Alexandre Lemille, expert en économie circulaire et fondateur du cabinet WizeImpact (Afrique du Sud), a placé l'humain au cœur de l'économie circulaire, en développant son rôle et son impact[128], ce qui distingue l'économie circulaire de l'économie linéaire c'est les bénéfices sociétaux qu'elle engendre en termes de création d'emplois dans des domaines inexistants à l'heure actuelle, ce qui représente un vivier infini, réduisant le chômage et conduisant à l'amélioration du bien-être des individus.

2. Élément méthodologique

La méthode de recueil des données, la manières dont les variables ont été opérationnalisées, les caractéristiques de l'échantillon, les outils statistiques utilisés pour analyser les données et les résultats sont successivement présentés

2.1. Le choix de la zone d'étude

Le choix de la zone d'étude est dicté par l'importance de l'oléiculture dans la province de Meknès, dit « capital de l'Olivier », une province qui compte 835 695 habitants (HCP 2014), qui fait partie de la région Fès-Meknès, la principale zone de production d'huile d'Olive au Maroc et concentre les grandes exploitations de type agro-industriel (60% de la production nationale, 80% des exportations), avec une superficie de 352 577 ha (MAPM, 2019) et une production de 627 726 T[129], ce qui génère une valeur ajoutée régionale de 2287 MDH (MAPM, 2019).

Compte tenu de l'importance de la capacité du parc industriel de trituration des olives dans la Province de Meknès, l'industrie oléicole engendre de grandes quantités de sous-produits (margine et grignon d'olive) issues des unités de trituration, constituant ainsi un véritable danger pour l'environnement et source de pollution majeure des ressources hydriques.

2.2. Recueil des données et la description de la population étudiée

En vue de répondre aux objectifs escomptés de ce travail, nous avons opté pour la technique d'entretien qui vise à collecter, dans la perspective de l'analyse (Baumard et al,. 2003, p.235). Nous avons mobilisé deux sortes d'entretiens semi-directifs centrés autour de notre problématique de recherche, suivant les quatre phases préconisées par Hlady-Rispal (2002) à savoir :

- Phase introductive : pour mettre à l'aise l'enquêté avec l'objet de recherche.
- Phase centrage : l'accès au fur et à mesure à la problématique.
- Phase d'approfondissement : elle touche directement le modèle conceptuel.
- Phase de conclusion : Récapitulatif des principales réponses de l'enquête.

Le premier entretien semi-directif était destiné aux industries types source de sous-produits, principalement les oléiculteurs de la Province de Meknès, durant la compagne 2021-2022.

Le second entretien semi-directif était destiné aux industries types clients de sous-produits : société pharmaceutique, société cosmétique, société de production de compost, société de production de biomasse.

Dans ce sens la structure de notre guide d'entretien est présentée dans le tableau suivant (tableau) :

	Sociétés source de sous-produits	Sociétés clients de sous-produits
Phase 1	Les questions comportent les caractéristiques générales (âge et niveau d'instruction de l'oléiculteur, le type de matériel de trituration…)	Les questions comportent les caractéristiques générales (l'âge de l'entreprise, son activité…)

[128] A. Lemille (2015), Poverty=Waste, Or Why Circular Economy Could Help Tackle Poverty, World Watch Institute Europe

[129] Https://www.fellah-trade.com/fr/filiere-vegetale/chiffres-cles-oleiculture

Phase 2	Les questions comportent les données économiques (niveau de production, intrants, prix des intrants et des produits),	Les questions comportent les données économiques (niveau de production, intrants, prix des intrants et des produits),
Phase 3	Les questions comportent les données environnementales (les quantités produites de grignons et de margines, leurs traitements, leurs prix de vente) et des questions sur la prédisposition des oléiculteurs à notre démarche proposé.	Les questions comportent les données environnementales () et des questions sur leurs prédispositions à notre démarche proposée.

3. Proposition

3.1. Formulation du modèle

Notre objectif ultime est de proposer une étude qui montre les avantages d'une EIT basée essentiellement sur de la valorisation des coproduits de l'olivier entre les entreprises qui cherchent une performance environnementale, économique et sociale accrue dans la région Fès-Meknès,
La création d'un échange basé sur la mutualisation des flux, à ce que les déchets des uns servent de matières premières ou bien d'énergie aux autres, afin de réduire au maximum les déchets, et augmenter les gains économiques.

3.2. Modélisation

Dans l'ultime objectif d'encourager la création des échanges interentreprises dans la région Fès-Meknès, en assurant les gains économiques, sociaux et environnementaux de toutes les industries dans le parc industriel.

- Les objectifs du modèle mathématique

Le modèle mathématique proposé est biobjectif : d'une part, encourager le concept de l'écologie industrielle et d'autre part valoriser les déchets tout en assurer un gain économique raisonnable à toutes les industries du parc.
En d'autres termes, les objectifs de ce modèle sont :

i) Maximiser la quantité d'échanges de flux entre les industries.
ii) Maximiser le gain économique des industries impliquées dans cette démarche.

- Les paramètres du modèle

Dans notre cas le partenariat industriel renvoie à l'échange de flux (matière, énergie…) entre les industries qui sont de type « source de coproduit » et de type « client de coproduit » : les industries sources sont les industries de valorisation de l'olivier (les unités de trituration, conserveries, etc.), les industries clients sont variées selon les utilisations des coproduits dans les différents secteurs.
Dans cette section, nous allons préciser les variables et les contraintes utilisées dans la modélisation et l'optimisation du parc industriel. L'objectif est à maximiser et les flux des échanges interentreprises et la performance économique des industries impliquées.
Le système industriel considéré est représenté par un ensemble d'entreprises. Les usines seront notées i, avec i de 1 à N.
Pour notre cas d'étude nous intéressons à la valorisation des coproduits de l'olivier et du coup en aura deux types d'INPUTS (les margines et les grignons d'olive) qui sont notés m et g.
Ensuite, on définit la quantité de m et g : q^{m}_{in}(i), q^{g}_{in}(i) importé de l'usine i à j.

Notez que parce que nous nous concentrons plus particulièrement sur la symbiose d'échanges, qui concernent les coproduits, nous ne considérons pas le produit fini de chaque usine.
Nous supposons ainsi que les entreprises participant au sein du parc sont non compétitives, car cela nous permet d'ignorer le produit fini. Tous les frais sont les coûts unitaires et sont constants.

Le prix de revente des coproduits m et g d'une entreprise i à une usine j est $p^m_{in,i}$ (j) $p^g_{in,i}$ (j). Le coût des inputs m et g, importées de l'entreprise i, est C^m_T(i) C^g_T(i), qui englobe le coût de livraison qui représentent les coûts de transport des coproduits m et g (C^m_L(i) et C^g_L(i)), le coût de stockage des coproduits m et g (C^m_s(i) et C^g_s(i)) et le coût de valorisation des coproduits (C^m_v(i) et C^g_v(i)).

Nous devons définir une matrice représentant la possibilité d'échange d'un flux de i à j, d'un type de matériau (en effet tous les échanges ne sont pas possibles, car ils dépendent du besoin en intrants de chaque entreprise et les possibilités de réutilisation des coproduits de l'olivier). Il est donné par :

$$Y^m_{ij} = \begin{cases} 0 \; si \quad q^m_{in,i}(j) = 0 \\ 1 \; si \quad q^m_{in,i}(j) > o \end{cases} \qquad Y^g_{ij} = \begin{cases} 0 \; si \quad q^g_{in,i}(j) = 0 \\ 1 \; si \quad q^g_{in,i}(j) > o \end{cases}$$

Le marché des coproduits est marqué par un environnement institutionnellement déficitaire, ce qui accentue par conséquent l'incertitude et relativise la stabilité et la durabilité des relations bilatérales. Un tel constat devrait provoquer des coûts de transaction (Ronald Coase, Oliver williamson) de plus en plus significatifs (coût de recherche/ coût de négociation/ coût de contrôle et de suivi/ coût de l'action en justice…). Ces coûts risquent de décourager la conclusion de contrat d'échange des coproduits. Ce contrat serait la résultante d'un arbitrage mené par l'entreprise entre le coût du traitement interne et les coûts de transaction, si ces derniers dépassent le premier, l'internalisation est un choix plus rationnel.

Les coûts de transaction sont notés dans notre cas C_0(i) et C_0(j).

On distingue deux type de revenues R_s(i) et R_c(j) des entreprises types source de coproduits et de type clients de coproduits au sein du parc qui sont décrit comme suit :

Pour le premier cas (industries types sources de coproduits) le revenu prend en compte le prix de revente des coproduits m et g p^m_{out} (i) et p^g_{out} (i), le coût total des outputs qui comprend le coût de stockage et le coût environnemental à payer pour les outputs (puisque les coproduits s'ils ne sont pas réutilisés ont un coût, soit de traitement ou de recyclage ou de fin de vie) pour i sont définis par C_{env}(i), il est donné par le total des coûts à payer pour les outputs dans le cas où $Y^m_{ij} = 0$ et $Y^g_{ij} = 0$.

q^m_{in}(i), q^g_{in}(i)	La quantité de m et g (les margines et les grignons)
$p^m_{in,i}$(j) $p^g_{in,i}$(j)	Le prix de revente des sous-produits m et g d'une entreprise i à une usine j
C^m_T(i) C^g_T(i)	Le coût des inputs m et g, importées de l'entreprise i, qui englobe (le coût de livraison, le coût de stockage et le coût de traitement)
C^m_L(i) et C^g_L(i)),	le coût de livraison qui représente les coûts de transport des sous-produits m et g
(C^m_s(i) et C^g_s(i)	le coût de stockage des sous-produits m et g
C^m_v(i) et C^g_v(i)).	Le coût de valorisation des sous-produits m et g.
Y^m_{ij} et Y^g_{ij}	matrice représentant la possibilité d'échange d'un flux de i à j, d'un type de matériau
R_s(i) et R_c(j)	Le revenu des entreprises types source de sous-produits et de type client de sous-produits.
C_0(i) et C_0(j).	Les coûts de transaction

$$R_s(i) = \sum_{i=1}^{N} [[(p^m_{out}(i)\, q^m_{out}(i)\, Y^m_{ij}) - C^m_{T,out}(i))] + [(p^g_{out}(i)\, q^g_{out}(i)\, Y^g_{ij}) - C^g_{T,out}(i))]]$$

$$C^m_{T,out}(i) = C^m_{s,out}(i) + C^m_{env}(i) + C_0(i)$$

$$C^g_{T,out}(i) = C^g_{s,out}(i) + C^g_{env}(i) + C_0(i)$$

Pour le deuxième cas (des industries types clients de coproduits) le revenu prend en compte l'indice économique de l'INPUT m et g noté I^m_{ij}, I^g_{ij} Qui permet de quantifier la valeur totale de la production de richesse rapportée de la valorisation de m et g, qui vaut 1 si l'entreprise réalise un gain et -1 si elle réalise une perte, moins le coût de livraison, le coût de stockage et le coût de valorisation des coproduits.

$$R_c(j) = \sum_{j=1}^{N} [(I^m_{ij}\, q^m_{in,j}(i)\, Y^m_{ij}) - C^m_{T,in}(i)) + ((I^g_{ij}\, q^g_{in,j}(i)\, Y^g_{ij}) - C^g_{T,in}(i)]$$

Où:

$C^{m}_{T,in}(j) = C^{m}_{L}(j) + C^{m}_{s,in}(j) + C^{m}_{v}(j) + C_{0}(j)$
$C^{g}_{T,in}(j) = C^{g}_{L}(j) + C^{g}_{s}(j) + C^{g}_{v}(j) + C_{0}(j)$
D'où le bénéfice économique total :

$$R_T = \sum_{i=1}^{N} \sum_{j=1}^{N} (R_s(i) + R_c(j))$$

Nous considérons également qu'un profit symbiotique des industries impliquées dans cette démarche qui traduit la quantité totale des flux d'échange est donné par:

$$p_s = \sum_{i=1}^{N} \sum_{j=1}^{N} (q^{m}_{ij} + q^{g}_{ij})$$

En conséquence on aura :

$$S = \begin{cases} Maximiser\ p_s \\ Maximiser\ R_T \\ SC \\ R_T > 0\ pour\ i = 1 \dots N \\ (q^{m}_{i,j}, q^{g}_{i,j})_{i=1\dots N, j=1\dots N} \in \mathbb{R}^{+} \end{cases}$$

Conclusion

Afin de préserver les ressources et la planète sur laquelle nous vivons, il faut un changement radical et imminent de modes de production et de consommation. La transition vers une économie circulaire et un développement durable devient une nécessité. D'une part, coupler un engagement fort dans la gestion de fin de vie des produits hors d'usage à un besoin de nature stratégique, et d'autre part, réduire nos émissions de gaz à effet de serre et de s'adapter
à la transformation de notre environnement par une meilleure gestion de la consommation en eau, de l'approvisionnement énergétique et de la fin de vie des matières.
Dans l'ultime but qui est de produire et consommer sans détruire ; l'objectif à terme étant de régénérer, et pas uniquement recycler ou valoriser, les produits consommables. Cela nécessitera de revoir entièrement les modes de production et les modèles économiques des industries. Mais comme tout changement, il ne peut être brutal et doit s'appuyer sur une démarche d'innovation continue et une gestion sobre et efficace des ressources, basées sur le développement durable et le respect de l'environnement. Pour cela, nous réalisons une étude approfondie qui permettra de développer des modèles mathématiques réalistes dans le domaine de l'économie circulaire, et en particulier en écologie industrielle.

Bibliographie

A.C.Barbera, C.Maucieri, V. Cavallaro, A. Ioppolo, G. Spagna (2014). Effects of spreading olive mill wastewater on soil properties and crops, a review. Journal of Agricultural Water Management. DOI: https://doi.org/10.1016/j.agwat.2012.12.009

Anne Velenturf, Phil Purnell, Mike Tregent, John Ferguson, Alan Holmes (2018). « Co-producing a vision and approach for the transition towards a Circular Economy: Perspectives from Government Partners Sustainability.”. DOI: 10.3390/su10051401

Aguilar-Hernandez, Glenn A, et al. (2018). Assessing circularity interventions: a review of EEIOA-based studies. Journal of Economic Structures. DOI: https://link.springer.com/article/10.1186/s40008-018-0113-3#Sec1

Berland, N. (2004).Mesurer et piloter la performance. Paris, Editions de la Performance.

Bocken NMP, de Pauw I, Bakker C, van der Grinten B (2016). « Product design and business model strategies for a circular economy. ». Journal of Industrial and Production Engineering. DOI: https://doi.org/10.1080/21681015.2016.1172124

Bouquin, H. (2004). L'essentiel du contrôle de gestion, Que sais-je ?, PUF.
Chao GU, Sébastien LEVENEUR, Lionel ESTEL, Adnan YASSINE (2013). Industrial Symbiosis Optimization Control Model for the exchanges of the material/energy flows in an industrial production park. DOI: https://doi.org/10.3182/20130619-3-RU-3018.00182
El-Abbassi A, Kiai H and Hafidi A (2012). Phenolic profile and antioxidant activities of olive mill waste water. Food Chemistry. DOI: https://doi.org/10.1016/j.foodchem.2011.11.013
Iacovidou, Anne Velenturf, Kok Siew (2019). Multi-dimensional value assessment of compost oversize production and management from open air composting). Open Access. DOI: http://bura.brunel.ac.uk/handle/2438/21395
Hatayama, H., Daigo, I., Tahara, K. (2014). « Tracking effective measures for closed-loop recycling of automobile steel in China. ». Journal of Resour. Conserv. Recycl. 87, 65–71.
Iacovidou E, Velis CA, Purnell P et al. (2017). « Metrics for optimizing the multi-dimensional value of resources recovered from waste in a circular economy: a critical review. ». Journal of cleaner Production. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.07.
Kirchherr J, Reike D, Hekkert M (2017). « Conceptualizing the circular economy: an analysis of 114 definitions. ». Journal: Resources Conservation and Recycling. DOI: https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.09.005.
K.S. Wiebe, M. Harsdorff, G. Montt, M.S. Simas, R. Wood (2019). « Global circular economy scenario in a multiregional input–output framework ». Environ. Sci. Technol. DOI: 10.1021/acs.est.9b01208
Koning, Ukker A. Co-Supervisor: Heijungs R. (2018). « Creating Global Scenarios of Environmental Impacts with Structural Economic Models, PhD. Thesis ». LeidenUniversity, Leiden, Netherlands. DOI : https://openaccess.leidenuniv.nl/handle/1887/62063 (visualisé le 01/04/20)
Maillefert M., Robert I., 2014. « Écologie industrielle, économie de la fonctionnalité, entreprises et territoires : vers de nouveaux modèles productifs et organisationnels ? », Développement durable & territoires, vol. 1, n° 5,. DOI : https://doi.org/10.4000/developpementdurable.10177.
Reutter B, Lant P, Lane J et al. (2017). « Food waste consequences: environmentally extended input-output as a framework for analysis. ». Journal of Cleaner Production. DOI : https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.09.104
Robert A. Frosch and Nicholas E. Gallopoulos (1989). Strategies for Manufacturing. Scientific American, Vol. 261, No. 3 (SEPTEMBER 1989), pp. 144-153 (10 pages). DOI: https://www.jstor.org/stable/24987406
Roig A, Cayuela ML and Sanchez-Monedero MA (2006). An overview on olive mill wastes and their valorization methods. Waste Management 26:960-969).
S. Suh , A. Tukker et al. (2009). « Handbook of input-output economics in industrial ecology ». Eco-Efficiency in Industry and Science, Springer Netherlands (Eco-Efficiency in Industry and Science), Dordrecht (2009),. DOI: 10.1007/978-1-4020-5737-3.
Sophie Madelrieux, Nicolas Buclet , Philippe Lescoat , Marc Moraine (2017). Écologie et économie des interactions entre filières agricoles et territoire : quels concepts et cadre d'analyse ?. Cahiers Agricultures, EDP Sciences, 2017. DOI: 10.1051/cagri/2017013.
Vendette, N. et Coté, V. (2008). L'écologie industrielle en 42 mots.

Le Lean supply chain management : quelles bonnes pratiques pour une performance durable ?

Par :

SELOUANI Yassin, Doctorant à l'E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi
E-mail : yassin.selouani@etu.uae.ac.ma

Pr. M'BARKI Mohamed Amine, E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi
E-mail : mbarkima@uae.ac.ma

Résumé : Le Lean Supply Chain Management (LSCM) est un concept multidimensionnel qui correspond à l'implémentation des principes du lean à travers la chaine logistique tout entière. Il s'agit d'un ensemble d'entreprises directement liées en amont et en aval des flux de produits, de services, d'information et financiers, et qui collaborent efficacement entre elles pour rencontrer les besoins des clients, tout en permettant la réduction des coûts et l'élimination des gaspillages. L'application du lean en management de la chaine logistique donne lieu à l'optimisation des flux et des processus. Ceci correspond à l'amélioration de la qualité, la réduction des coûts et des gaspillages ainsi que l'augmentation de la flexibilité dans la chaine logistique. Ainsi, nous essayons, à travers une revue de la littérature, d'étudier les similitudes et les points de convergence entre le lean management et le management de la chaîne logistique et les facteurs clés de leur intégration, afin d'explorer leur complémentarité en faveur de l'amélioration des performances des entreprises. La présente contribution propose un modèle théorique qui permettrait de mesure l'impact des pratiques du LSCM sur la performance globale des entreprises selon les perspectives du nouveau modèle de Balanced Scorecard de Kaplan et McMillan.

Mots-clés : Le lean management ; le management de la chaîne logistique ; performances des entreprises.

Introduction

De nombreuses entreprises s'inspirent de plus en plus du Système de Production Toyota (TPS) pour améliorer leurs performances et pour faire face aux défis de la concurrence. Ce système de production est aussi connu sous le nom du Lean Manufacturing. Des traductions françaises du terme Lean Manufacturing existent, telles que la production allégée ou la production au plus juste (BALLE et BEAUVALLET, 2020). Au-delà des opérations manufacturières, et grâce à son adaptabilité, la démarche lean touche l'ensemble des maillons des chaines de valeurs et s'applique dans différents domaines d'activité économique. Par conséquent, le terme Lean *Supply chain management* est souvent utilisé pour désigner l'adoption de la démarche lean en management de la chaine logistique dans sa globalité.

Le management de la chaine logistique donne lieu à l'intervention de plusieurs acteurs, et vise à intégrer efficacement les fournisseurs, les producteurs, les distributeurs et les détaillants de façon à garantir l'obtention de meilleures performances et l'amélioration de la satisfaction des clients. L'adoption de la démarche lean en management de la chaine logistique s'avère donc nécessaire pour respecter les exigences des clients finaux et répondre à leurs attentes dans les meilleures conditions.

Ainsi, la problématique de la présente contribution s'articule autour de la question principale suivante :

Quels sont les liens de complémentarité entre la démarche Lean et le management de la chaîne logistique et l'impact de leur intégration sur l'amélioration de la performance ?

Pour répondre à cette question, nous allons commencer par présenter un aperçu sur le management lean, ses principes et ses outils. Ensuite, nous allons présenter les notions clés relatives au management de la chaine logistique. Enfin, nous allons présenter et analyser les points de complémentarité entre ces deux démarches. L'objectif de notre contribution n'est pas de tracer une étude exhaustive des deux démarches, mais plutôt d'apporter un éclairage pour les praticiens et les chercheurs en science de gestion afin de leur permettre de mieux assimiler les deux démarches et de faire les choix les plus adéquats.

1. La démarche Lean

1.1. Définitions et concepts

Le Lean Manufacturing consiste en une approche de la production sans gaspillage dans les processus : pas de production et de stocks excessifs, pas de déchets, de sous-utilisassion des compétences, pas de mouvements et de déplacements inutiles, ni d'étapes de production sans valeur ajoutée.
La démarche Lean crée des processus qui nécessitent moins d'efforts humains, moins d'espace, moins d'investissement et moins de temps de fabrication, et permet d'obtenir des produits et services moins chers et avec moins d'anomalies en comparaison avec les organisations traditionnelles (LIKER, 2009).
À la base de la démarche Lean, on retrouve l'amélioration continue de toutes les opérations qui génèrent de la valeur ajoutée, la stabilité des méthodes utilisées et l'élimination ou la réduction de toute sorte de gaspillage dans tous les niveaux d'organisation (ROUSSEAU, 2013).

1.2. Techniques et outils

Considéré comme un véritable pilier de l'entreprise, le Lean management regroupe un ensemble de concepts et méthodes qui permettent d'atteindre l'amélioration continue de toute l'organisation. Cette discipline a notamment pour but d'établir un système de gestion efficace afin de garantir la satisfaction de toutes les parties prenantes.
Pour organiser à moyen terme les activités Lean, il peut y avoir plusieurs outils et techniques à déployer, selon le type d'objectifs que l'on se donne et les échéances pour les atteindre.
Le manager Lean dispose de nombreux outils et techniques lui permettant d'atteindre les objectifs tracés par son organisation en matière d'excellence opérationnelle, en fonction de la nature d'activité, des situations de gestion et des problèmes rencontrés (DEMETRESCOUX, 2019) (ELCOM, 2021) et (HOHMANN, 2012).
Les outils, lean les plus répandus, peuvent être répartis en quatre grandes catégories :

a- Les outils pour représenter les processus dans le temps et dans l'espace : VSM : (Value Stream Mapping), Diagramme Spaghetti, *Lead Time*, *Takt time*, Temps de cycle, Taux de Rendement synthétique (TRS)…
b- Les outils pour régulariser les flux et stabiliser les processus : Juste à temps (JAT), Flux tendu, Heijunka, Système Kanban, Équilibrage de ligne, Système 5S, Cellules en U, Supermarché, Tournée du laitier, Poka Yoké, Maintenance Productive Totale (TPM), SMED (*Single Minute Exchange of Die*)…
c- Les outils pour maintenir les améliorations et développer le potentiel humain : Kaizen, Management visuel, Standardisation du travail, *Cross training*, Système de suggestions du personnel, 5G…
d- Les outils pour évaluer la satisfaction client : exemple du Diagramme de Kano.

2. Le management de la chaine logistique

2.1. Définitions et concepts

La *Supply Chain* ou la chaine logistique globale couvre l'ensemble des flux physiques, d'informations et financiers de l'entreprise depuis les clients des clients jusqu'aux fournisseurs des fournisseurs. Le concept de la chaine logistique repose sur une vision systémique et non plus partielle de l'entreprise afin d'obtenir une optimisation de l'ensemble de la chaîne (JOUENN, 2010).
Le management de la chaine logistique ou *Supply Chain Management*, consiste à intégrer, planifier, organiser, piloter, optimiser et contrôler l'activité de l'entreprise (achat, production et distribution), en synchronisant continuellement les différents processus internes et externes dans le but de satisfaire les clients (répondre aux demandes prévisionnelles ou fermes) (JOUENN, 2008).

2.2. Enjeux et objectifs

Les entreprises sont en perpétuel mouvement afin de conserver les places qu'elles occupent sur le marché. Le Supply Chain Management est sans nul doute l'élément le plus important de ces dernières années, car, par son organisation centrée sur la demande des clients, elle permet de se différencier et de disposer d'un avantage concurrentiel majeur avec comme objectifs :

- L'optimisation et réduction des stocks,

- L'amélioration de la flexibilité et de la réactivité (réponse aux clients),
- L'optimisation des moyens de production et logistiques,
- Un taux de service proche des 100%,
- La cohésion des actifs de l'entreprise (RH, équipements, matières…),

Avec en final, une réduction des coûts sur l'ensemble de la chaîne logistique depuis l'approvisionnement jusqu'à la livraison, entraînant de fait la satisfaction des clients, la pérennisation de l'entreprise et la satisfaction des actionnaires (KREBS, 2010).

3. La performance des organisations

La performance a longtemps été réduite à sa dimension financière. Cette performance consistait à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaires et la part de marché qui préservaient la pérennité de l'entreprise.

Cependant, une approche globale non financière s'est mise en place afin de combler les lacunes reprochées à cette approche traditionnelle, jugée peu fiable et trop centrée sur l'aspect financier en s'adressant avant tout à l'actionnaire.

L'un des fameux modèles de mesure de la performance associé à cette approche est le Balanced Scorecard conçu par Kaplan et Norton. Ce système de mesure propose une modélisation de la performance selon quatre axes : la performance financière, la maîtrise des processus internes, la satisfaction des clients et le degré d'apprentissage et d'innovation.

Mais depuis quelques années, on est schématiquement passé d'une représentation financière de la performance à des approches plus globales incluant des dimensions sociale et environnementale. D'autres acteurs (appelés parties prenantes) ont fait leur apparition et la notion de performance a connu un regain d'usage. À présent, la pérennité des entreprises ne dépend plus uniquement de l'aspect financier de leurs activités, mais également de la manière dont elles se conduisent. Dès lors, la responsabilité des entreprises s'élargit, elle ne se limite plus aux seuls actionnaires, mais intègre d'autres parties prenantes (associations, ONG, syndicats, clients, fournisseurs …). Ces nouveaux acteurs exigent d'être entendus et cette écoute devient une cible vitale pour la performance et la pérennité des entreprises. C'est dans ce contexte qu'apparaît le concept de performance globale (DOHOU et BERLAND, 2007).

En vue de pallier les insuffisances du Balanced Scorecard, les auteurs de ce modèle ont dû le moderniser pour prendre en considération les nouveaux enjeux relatifs aux différentes parties prenantes tout au long de la chaine logistique. Ainsi, KAPLAN et MCMILLAN (2020) proposent une mise à jour du Balanced Scorecard pour l'adapter avec les stratégies dites « Triple Bottom Line » : prospérité économique, respect de l'environnement, respect et amélioration de la cohésion sociale.

Ainsi, la perspective financière est devenue « Résultats » pour refléter les gains financiers, environnementaux et sociaux. Les processus pris en considération sont les processus internes et externes. La perspective « client » est devenue « Parties prenantes » pour refléter les intérêts des différentes parties prenantes. Finalement, l'axe d'apprentissage et d'innovation est transformé en « Compétences » pour tenir compte des capacités des collaborateurs en termes d'implication et d'engagement.

4. L'intégration de la démarche Lean en management de la chaine logistique (Lean Supply Chain Management)

Le Lean Supply Chain Management (LSCM) est un concept multidimensionnel qui correspond à l'implémentation des principes du lean à travers la chaine logistique toute entière.

Selon SWENSETH et OLSONN (2016), le LSCM peut-être aussi qualifie un ensemble d'entreprises directement liées en amont et en aval des flux de produits, de services, d'information et financiers, et qui collaborent efficacement entre elles pour rencontrer les besoins des clients, tout en permettant la réduction des coûts et l'élimination des gaspillages.

L'application du lean en management de la chaine logistique donne lieu à l'optimisation des flux et des processus. Ceci correspond à l'amélioration de la qualité, la réduction des coûts, l'élimination des gaspillages ainsi que l'augmentation de la flexibilité dans la chaine logistique.

De l'autre côté, de nombreux travaux scientifiques ont examiné l'impact de l'intégration du lean en management de la chaine logistique sur la performance. Les principaux construits du LSCM issus de la

littérature sont les suivants : amélioration continue, système juste à temps, réduction du gaspillage, flux d'information, relation avec les clients et relation avec les fournisseurs (GARCIA-BUENDIA et Al., 2021). ABU NIMEH et Al. (2018), ont proposé un modèle qui englobe lesdits construits, et ont montré son impact positif sur la performance organisationnelle à travers l'amélioration de la performance de la chaine logistique et la performance commerciale (market performance).
D'après ce qui précède, le modèle théorique préliminaire permettant de répondre à la question de recherche de la présente contribution peut être schématisé comme suit :

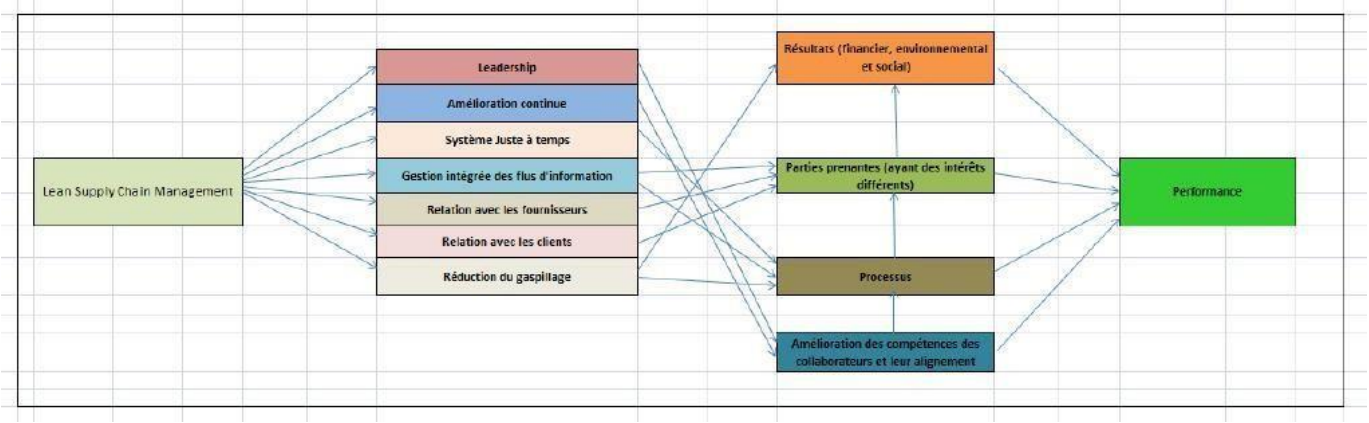


Schéma 1 : modèle théorique préliminaire de l'interface LSCM - Performance.
Source : nous-mêmes.

Conclusion

Dans cette contribution, nous avons essayé de mettre le point sur les démarches du management Lean et du management de la chaine logistique et leurs utilités dans le monde de l'entreprise.
Partant de ce principe, nous avons explicité les spécificités des deux démarches de manière à éclairer les chercheurs et les praticiens sur ce sujet. Un tel éclaircissement permet d'orienter les managers et praticiens à faire des choix en tenant compte des particularités de leurs organisations et de leurs contextes.
Ainsi, nous avons pu montrer comment les deux démarches partagent de nombreux points communs, et nous avons essayé d'expliquer leur complémentarité et leurs impacts sur la performance des entreprises à travers des exemples issus de la littérature.
L'originalité de la présente contribution réside dans l'examen de l'impact des pratiques du LSCM sur la performance globale des entreprises à travers le nouveau modèle de Balanced Scorecard de Kaplan et McMillan. Une telle analyse constitue un nouvel apport théorique qui contribue à l'enrichissement de la littérature scientifique sur le supply chain management. Par ailleurs, cette contribution pourrait aider les praticiens à mieux comprendre les impacts positifs que pourrait avoir le LSCM sur la performance de leurs entreprises ainsi que celle des autres partenaires dans la chaine logistique, et faciliter le processus de prise de décisions managériales.
Nous comptons poursuivre l'analyse de l'interface Lean/Supply chain en vue d'affiner le modèle théorique préliminaire présenté dans la présente contribution. La phase ultime de cette étude consiste à mener une étude empirique auprès des professionnels praticiens, pour remonter leurs avis et leurs préoccupations par rapport aux questions relatives à l'intégration de la démarche lean en management de la chaine logistique globale ainsi que son impact sur l'amélioration de la performance des entreprises.

Bibliographie

ABU NIMEH Haifa et Al.: « *Lean Supply Chain Management Practices and Performance: Empirical Evidence from Manufacturing Companies* », *International Journal of Supply Chain Management*, 2018.
BALLE Michael et BEAUVALLET Godefroy : « Le management Lean », 2e édition actualisée, Pearson France, 2020.
DEMETRESCOUX Radu : « La boîte à outils du Lean », Dunod, 2019.
DOHOU Angèle et BERLAND Nicolas : « Mesure de la performance globale des entreprises », Comptabilité et Environnement, 2007.
ELCOM: « Lexique Lean Manufacturing », <https://www.elcom.fr/Lean /lexique-Lean -manufacturing>

(consulté le 26 décembre 2021).
GARCIA-BUENDIA Noelia et Al.: « *Lean supply chain management and performance relationships: what has been done and what is left to do* », CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology 32, 2021.
HOHMANN Christian : « Lean Management : Outils, méthodes, retours d'expériences, questions /réponses », Eyrolles, 2012.
JOUENNE Thierry : « Les quatre leviers de la logistique durable », Revue Française de Gestion Industrielle, Vol. 29, n°1, 2010,
JOUENNE Thierry : « Comment contribuer à la compétitivité et au développement des PME à l'aide des concepts de l'APICS ? », Revue Française de Gestion Industrielle, Vol. 27, n°3, 2008,
LIKER Jeffrey : « Le modèle Toyota : 14 principes qui feront la réussite de votre entreprise », Edition Pearson, 2009.
KAPLAN Robert S. et MCMILLAN David : « *Updating the Balanced Scorecard for Triple Bottom Line Strategies* », Harvard Business School, 2020.
KREBS Bénédicte : « Le livre blanc de la supply chain », AXSOLU Conseil, 2010.
ROUSSEAU Christophe : « Le Lean Manufacturing : Les Secrets de la Réussite de Votre Entreprise », Create Space Independent Publishing Platform, 2013
SWENSETH, Scott R et OLSON, David L: « *Trade-offs in lean vs. outsourced supply chains. International Journal of Production Research*, 2016.

La Diplomatie économique du Patronat marocain aux Pays africains : une analyse empirique

Par :

BOUYA Houria, Doctorante à la F.E.G., Université Ibn Tofail
E-mail : houria.bouya@uit.ac.ma

Pr LACHHEB HOUDA, F.E.G., Université Ibn Tofail
E-mail : lechheb.houda@uit.ac.ma

Résumé : Le but de cet article est d'analyser le modèle de diplomatie économique du Maroc vers les pays africains afin de fournir des recommandations possibles pour de futures recherches dans le domaine de la diplomatie économique pour le Maroc. La revue de la littérature pour le Maroc indique un manque général de recherche nationale sur ce sujet d'un point de vue empirique. Pour ce faire, dans un premier temps, nous nous concentrons dans cet article à fournir la revue de la littérature théorique de la diplomatie économique. Ensuite, le rôle de la Confédération Générale des Entreprises Marocaines (CGEM) dans le renforcement des relations entre le Maroc et l'Afrique. La méthodologie utilisée dans cet article est principalement basée sur le modèle gravitaire du commerce international afin d'analyser la diplomatie économique marocaine et son efficacité en termes de volume d'exportations de marchandises vers les pays africains. Les résultats de ce modèle confirment une relation positive entre les exportations totales du Maroc et les deux variables indépendantes : le PIB et la distance.

Mots-clés : Diplomatie économique; CGEM; modèle de gravité; exportation; importation.

Introduction

Face à un environnement mondial marqué par une régionalisation exacerbée des économies et une rivalité intensifiée au niveau économique et financier, où le recours à la diplomatie est devenu un élément incontournable, et parfois vital, dans la prise de décision, le déploiement de la diplomatie économique est désormais indispensable pour affronter un monde à la fois turbulent, complexe et concurrentiel (Hervouet, G, 1991).

La diplomatie économique a pris forme depuis le début de la politique étrangère. C'est le mécanisme le plus excellent pour le succès des affaires économiques et commerciales bilatérales et multilatérales entre les pays et les régions au niveau mondial qui fait partie des prérogatives les plus régaliennes d'un gouvernement (Abourabi, Y, 2015).

Dans le manque d'une définition de base, il est communément admis que la diplomatie économique est un concept qui peut être défini de différentes manières. La première définition du concept remonte au début du 21ème siècle. À noter cependant trois composantes qui sont communes aux différentes définitions de la diplomatie économique. Il s'agit de faciliter aux firmes nationales l'accès aux marchés étrangers, attirer les investissements directs étrangers (IDE) sur un territoire national ; et influencer les règles internationales pour servir l'intérêt national.

Alors, que signifie réellement « la diplomatie économique » ? Si l'on se penche sur la bibliographie internationale, il nous apparaît clairement que la diplomatie économique est la combinaison de deux dimensions "économiques et commerciales". En effet, la diplomatie économique est l'exploitation de tous les canaux de communication au service de l'économie du pays en termes de recherche de nouveaux marchés et l'attraction d'hommes d'affaires étrangères (Kateb, A, 2011).

De plus, les changements intervenus dans le système international depuis la fin de la bipolarité ont contribué à transformer les intérêts idéologiques en intérêts économiques des États (Grosser, P, 1995).

À la lumière de ces données, et compte tenu des ressources naturelles importantes dont l'Afrique dispose, le continent est devenu un choix stratégique et un potentiel très prometteur dans les agendas de la politique étrangère. Dans cette atmosphère de concurrence acharnée, le Maroc cherche à renforcer ses relations avec

son continent et à ouvrir de nouveaux canaux de communication grâce à une politique étrangère intégrée avec des outils et des mécanismes dans divers domaines. Sur le plan économique : Le Maroc a exploité une panoplie de stratégies et de mesures pour approfondir sa coopération avec ces pays, d'une part, et pour améliorer sa position concurrentielle sur le continent, d'autre part.

Partant de ces constats, bien que l'on puisse identifier les racines historiques et géographiques qui relient le Royaume avec son continent, il en demeure inévitable et même crucial, la mise en place de fondements économiques modernes pour assurer une place bien déterminée du pays dans cet environnement de concurrence atroce. À cet égard, le Maroc se montre clair : les relations internationales et plus spécialement africaines du pays s'orientent vers la diplomatie économique. Dans cette perspective, la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM) dans sa vision économique internationale tient compte du rôle primordial de la diplomatie économique qui se révèle omniprésente dans ces politiques au niveau international et continental. Le secteur privé intervient sur le continent, principalement accompagné dans ses projets par une diplomatie économique marocaine dynamique. La démarche adoptée récemment, et caractérisée par la mise en place d'une politique économique qui correspond à une vision à long terme axée sur une coopération sud-sud accompagnés par la Commission africaine de la CGEM qui grâce aux informations fournies sur les pays africains, constitue une véritable alternative au renforcement des relations du Maroc avec son extension continentale (Karim, H. E. K. M, 2018).

Dans ce cadre, une question se pose : dans quelle mesure la Confédération générale des entreprises marocaines (CGEM) peut-elle être considérée comme un levier de la diplomatie économique qui encourage les entreprises marocaines à investir en Afrique ?

Le but de cet article est d'analyser le modèle de la diplomatie économique du Maroc vers les pays africains afin de fournir d'éventuelles recommandations pour de futures recherches dans le domaine. Ainsi que de souligner le rôle de la Confédération générale des entreprises marocaines dans le renforcement des relations entre le Maroc et l'Afrique.

La raison qui nous a poussés à nous intéresser à ce sujet est notamment liée au manque de recherche nationale sur ce sujet d'un point de vue empirique. Cet article vise à brosser le portrait le plus justepour répondre à cette question empiriquement, nous utiliserons le modèle gravitaire du commerce international afin d'analyser la diplomatie économique marocaine et son efficacité en termes de volume d'exportations de marchandises vers les pays africains.

Cet article sera divisé en quatre sections. La première section sera consacrée à une revue de la littérature théorique de la diplomatie économique. La deuxième section présentera le rôle de la Confédération générale des entreprises marocaines dans le renforcement des relations entre le Maroc et l'Afrique. La troisième section présentera la définition de la méthodologie adoptée et les données utilisées. Enfin, la quatrième section présentera les résultats.

1. La diplomatie économique : Revue de littérature théorique

Avec la mondialisation et la demande croissante d'ouverture au commerce et à l'investissement, la diplomatie économique peut être considérée comme un mécanisme pour un engagement total avec les marchés étrangers et les environnements commerciaux (Musquar, P, (2021).Dans ce contexte, selon plusieurs auteurs, le concept de la diplomatie économique a plusieurs définitions, elle peut être définie comme le garant de la sécurité économique et les intérêts stratégiques d'un pays sur la base des relations internationales afin de stimuler le commerce international, renforcer les intérêts nationaux et promouvoir la croissance économique.ainsi, la diplomatie économique se concentre sur des questions de politique économique, telles que les règles du commerce international établies par l'Organisation mondiale du commerce (OMC) et d'autres organisations internationales dans le but de les adapter aux changements et aux restrictions du commerce mondial (Romano Salvador, M, 2021). Par ailleurs, la diplomatie économique peut être considérée comme un mécanisme permettant une connexion totale aux marchés et environnements commerciaux étrangers. En plus, le concept de diplomatie économique peut être défini comme un ensemble d'activités basées sur les relations internationales visant à stimuler le commerce international, à promouvoir les intérêts nationaux et à renforcer la croissance économique pour assurer la sécurité économique et les intérêts stratégiques nationaux.

La nature dualiste du concept de diplomatie économique a également été mentionnée dans les écrits de (Geoff R. & James, 2003), qui ont défini la diplomatie économique comme une diplomatie qui s'intéresse aux questions de politique économique et aussi qui utilise des ressources économiques, sous forme de récompenses ou de sanctions, dans la poursuite d'un objectif de politique étrangère particulier. En général, la diplomatie (y compris la diplomatie économique) est « le moyen par lequel les États mènent leur politique étrangère ».

Un bref examen du contenu des principaux manuels de diplomatie montre que la diplomatie économique est généralement définie comme l'utilisation d'outils diplomatiques traditionnels tels que la collecte de renseignements, le lobbying, la représentation, la négociation et le plaidoyer pour renforcer les politiques économiques étrangères de l'État (Watson 1982 ; Hamilton et Langhorne 1995 ; Barston 1997 ; Marshall1997 ; Berridge 2005 ; Jönsson et Hall 2005).

Les nouvelles approches de la diplomatie économique la reconnaissent comme étant un élément clé de la stratégie diplomatique d'où la nécessité pour les États de développer une diplomatie intégrée ou coordonnée. Cette diplomatie désignée implique une multiplicité d'acteurs et d'individus construits autour de réseaux politiques issus à la fois de différents ministères, notamment le ministère des Affaires étrangères, mais aussi d'acteurs du secteur privé et civil placés aux niveaux national, régional et international. (Hocking 2004).

Dans le contexte d'une économie mondialisée et interconnectée, la diplomatie économique concerne un bien plus large éventail de questions, ce qui accroît le nombre de ces intervenants nationaux et systémiques ayant des intérêts et des responsabilités économiques dans le processus diplomatique. En plus (Woolcock & Bayne, 2016), a évoqué le processus international de décision économique et de négociation pour expliquer l'essence de la diplomatie économique. Par conséquent, la diplomatie économique est plus complète que la diplomatie classique. (Heijmans & Asano, 2018), ont défini la diplomatie économique comme une combinaison qui inclut l'objectif commercial et l'objectif de jeu de pouvoir, ou tous les outils de la diplomatie économique peuvent être placée quelque part entre ces deux finalités.

2. Le rôle de la CGEM comme acteur de la diplomatie économique patronal dans le renforcement des relations entre le Maroc et l'Afrique

Le Maroc étant l'un des pôles de l'économie maghrébine et même africaine s'inscrit dans une stratégie d'expansion vers le continent, sans compter son idéologie économique, basée sur les courants mondialistes et globalistes, qui auront ouvert le pays au monde entier. À cette configuration, le déploiement d'une diplomatie économique, avec des mécanismes éprouvés, visant à repérer les rivaux, les marchés, les technologies et les savoir-faire émergents, n'a certes pas obéi à un effet de mode, mais correspond à un impératif primordial pour les acteurs exposés à la concurrence mondiale (Zouiri, H., & Bakkacha, B, 2019).

La politique du Maroc en Afrique attire de plus en plus l'attention médiatique et politique car en plus de sa forte influence diplomatique et religieuse, il se positionne comme le principal investisseur sur le continent (Abourabi, Y., & Ferrié, J. N, 2019). De nombreux spécialistes sont convaincus que l'ingénierie politique du Maroc à l'égard de l'Afrique subit une transformation majeure, il transmet un signal politique clair et fort. Selon les politologues, le Maroc travaille sur son rôle stratégique en renforçant ses relations avec ses partenaires africains.

La concurrence se révèle être acharnée à notre pays. Séduits par l'Eldorado africain, de puissants acteurs mondiaux sont déjà implantés en Afrique, et certains planifient de faire de même. Toute une gamme de secteurs prévoit de créer de futurs accords de partenariat dans la région qui présente des opportunités excitantes, et a fortement misé sur la venue du Maroc au sein de l'Union africaine (UA) et dans la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) (Diop, P. A, 2018).

Dans ce climat concurrentiel, le Maroc parie sur son positionnement géographique en tant que principale porte d'entrée de l'UE en Afrique, il a également opté pour être le premier pays à moderniser ses relations commerciales avec les pays africains dans un esprit gagnant-gagnant. Le choix du Maroc s'est donc porté sur ces pays afin de promouvoir efficacement leur développement économique et leur progrès social. Ainsi, il a fait preuve d'une grande efficacité en offrant à l'Union africaine de l'expertise, des connaissances et des modèles économiques très adaptés à son environnement(Sari, C, 2018).

En effet, le Maroc souhaite renforcer la coopération économique avec les pays d'Afrique subsaharienne à travers des instruments institutionnels et juridiques afin de renforcer son influence sur le continent. Il a

développé différents mécanismes et outils pour faire évoluer sa coopération avec ces pays. Ces différents outils font partie de la politique étrangère du Maroc qui ne se limitent pas aux institutions officielles, mais sont devenus l'interaction de nombreux mécanismes et l'un des aspects les plus fondamentaux sur lequel le Maroc s'appuie est la composante économique représentée par la participation de toutes les entreprises du secteur privé et public à la promotion des relations économiques établies entre le Maroc et les pays africains (Boulaksili, A., El hajel, Y., El marzouki, A., & Hamiche, M, 2020).

Dans ce sillage, la CGEM joue un rôle « fondamental et actif » dans la promotion des relations économiques entre le Maroc et les pays africains, et élabore une nouvelle stratégie commerciale dans le but d'apporter plus d'avantages au secteur privé marocain (Hasnaoui, F, 2019).

La Confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM) est un interlocuteur incontournable de la diplomatie économique. Elle est la porte-parole des entreprises privées devant les instances et les pouvoirs publics. Elle œuvre en la faveur d'un climat optimisant et prospère pour une économie nationale saine à travers la mise en valeur de l'initiative privée. Elle se consacre à la valorisation du secteur privé, à la mise en place d'une politique de développement de l'entreprise et à la création d'un climat propice aux affaires et à l'investissement via sa contribution directe à la promotion des entreprises marocaines à l'échelle internationale en se reposant sur ces trois outils : le Pôle des relations internationales, les Conseils d'Affaires et les Commissions transverses.

Pour mener à bien sa mission économique en Afrique et renforcer les liens de coopération économique, la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM) s'appuie sur des conseils d'entreprises implantés en Afrique. Elle fait partie de plusieurs chantiers innovants dont l'objectif majeur consiste à accompagner les entreprises marocaines dans leurs investissements et leur développement en Afrique, en privilégiant la réalisation d'une réelle plus-value partagée et la génération d'opportunités d'emplois locaux (Mzaiz, M, 2020).

Les conseils d'affaires assument un rôle majeur dans la stimulation de la coopération économique et commerciale entre le Maroc et les autres pays, particulièrement à travers la détection des opportunités de renforcement des échanges économiques et des investissements, ainsi que des entraves à surmonter. L'association d'affaires encadre et assiste 59 conseils d'affaires bilatéraux, dont 19 sont établis dans des pays africains[130]. Ces derniers sont pilotés par des professionnels de la Confédération qui interviennent sur le champ d'activité visé et ont une parfaite maîtrise des enjeux et des démarches à mettre en œuvre. Ces instances ont pour mission de veiller à la défense des intérêts économiques des entreprises nationales et de privilégier les partenariats, en formant ainsi des interlocuteurs efficaces pour encourager, orienter et conseiller les opérateurs économiques marocains désireux de développer leurs activités en Afrique[131]. Cette Afrique qui est devenue un véritable pôle de rayonnement pour les entreprises marocaines ayant atteint une taille significative sur le marché marocain (Madhar, S, 2016).

En effet, la Zone de libre-échange continentale africaine (ZLECAF) créera des liens entre les pays et améliorera la position concurrentielle des acteurs africains en leur donnant un meilleur accès à des opportunités de marché plus large. Elle encouragera la créativité et la compétitivité des entreprises, la mobilité des fonds et stimulera les investissements, ce qui aura également un effet positif sur le commerce au niveau continental et la consolidation des économies régionales. Par conséquent, la zone libre-échange représente un levier essentiel pour remodeler l'orientation future des relations entre les acteurs économiques marocains et africains. Aussi elle a évoqué une concurrence accentuée sur le continent avec notamment un retour en vigueur de certains États africains, incitant à renforcer la veille et à multiplier les mesures de consolidation de nos rangs (Gaombalet, C. G. S, 2021).

La diplomatie économique constitue certes un élément déterminant de la croissance économique au niveau national et continental, mais il faut reconnaître que la contribution des conseils d'entreprises prend une ampleur encore plus considérable en cette période de crise économique mondiale provoquée par le début de la pandémie (Covid-19). Compte tenu du bon placement du royaume à la tête des pays investisseurs en Afrique, la CGEM, qui a toujours eu une mission primordiale dans cette optique, ont constamment veillé à la pérennité du fonctionnement des firmes marocaines et la création de chaînes de valeurs dans différents

[130] Voir le site : https://cgem.ma/fr/cgem/
[131] idem

secteurs en Afrique, à travers surtout les conseils d'affaires prodigués aux entreprises. Cependant, les opérateurs privés marocains sont appelés à faire preuve d'un plus fort dynamisme en matière d'investissement sur les vastes marchés du continent et d'accompagner cette dynamique de relance post-crise. Le Royaume est appelé à tirer profit de la zone de libre-échange continentale, grâce à laquelle il bénéficiera de l'opportunité d'exporter vers un marché continental de 1,2 milliard de personnes, de se doter de ressources en matières premières issues de la totalité des régions d'Afrique au profit des industries à tarifs réduits, ainsi que de constituer des écosystèmes industriels complémentaires reliés aux filières de valeurs internationales, il s'agit d'une avancée importante en faveur du renforcement de sa coopération Sud-Sud réciproquement avantageuse.

3. La méthodologie et les données utilisées

3.1. La méthodologie

3.1.1. Le modèle de gravité : une revue de littérature

Cet article applique le modèle de gravité du commerce à l'économie internationale. La théorie de la gravité du commerce trouve son origine dans les travaux de Tinbergen (1962) qui dérivent de la théorie de la gravité de Newton.

Ce modèle suggère que, compte tenu de certains facteurs qui contribuent à attirer le commerce bilatéral (y compris la taille économique des pays, leur poids démographique et leur niveau de revenu par habitant), les relations économétriques linéaires peuvent être utilisées pour prédire le volume des échanges entre les deux pays. Ainsi, la taille des économies agit comme une force d'attraction pour le commerce tandis que les coûts de transport sont une force de résistance au commerce international.

En plus, la version augmentée du modèle prend en compte d'autres facteurs qui affectent le commerce : le niveau de développement économique mesuré par le revenu par habitant, les facteurs culturels (langue commune, colonisateur commun), les accords commerciaux frontaliers communs; etc. Suivant le modèle de gravité du commerce de Fontagné et *ali*, (2001), l'équation de base du modèle de gravité se reproduit comme suit (Raouf et Ghoufrane, 2015):

$$X_{ij} = \alpha_0 y^{\alpha_1}{}_i y^{\alpha_2}{}_j Y^{\alpha_3}{}_i Y^{\alpha_4}{}_j D^{\alpha_5}{}_{ij} P^{\alpha_6}{}_{ij} e^{u_{ij}}$$

Avec :

X_{ij}: Exportations du pays i vers le pays j ;

y : Revenu par tête ;

Y : Produit intérieur brut ;

D : Distance entre les pays partenaires ;

P : variable muette mesurant les préférences commerciales ;

u : Terme d'erreur.

Les équations de gravité, qui combinent des variables macroéconomiques, telles que le PIB et la population, avec la distance géographique, sont devenues l'un des outils les plus populaires pour analyser le commerce international. L'application la plus répandue est le calcul du potentiel commercial. Il existe une très large littérature qui justifie cette méthodologie d'un point de vue théorique [Tinbergen (1962), Feenstra (2003), Anderson (1979), Anderson et al (2003)].

3.1.2. Analyse économétrique sur les données de panel

L'économétrie des données de panel comporte une dimension individuelle et temporelle. Elle offre la possibilité d'effectuer une étude à des intervalles répétés sur un panel d'individus. Dans notre recherche, il s'agit de 43 pays africains. Par conséquent, le modèle en données de panel s'écrit comme un modèle à double indice qui prend la forme suivante :[132]

[132] Mohamed Goaied & Seifallah Sassi, « ***module n°1 économétrie des données de panel sous stata*** », université de carthage, p16

$$y_{it} = a + \sum_{k} Q_k X_{kit} + \sum_{p} \square_p Z_{pi} + s_{it} \quad i = 1 \ldots . N \quad t = 1 \ldots . T_i$$

On utilise une notation à deux indices, **i** pour l'individu **i** et **t** pour le temps. Les variables explicatives X_{kit} sont des variables dans le temps, alors que les variables Z_{pi} sont des facteurs invariants dans le temps. La double dimension qu'offrent les données de panel est un atout majeur. En effet, si les données en séries temporelles permettent d'étudier l'évolution des relations dans le temps, elles ne permettent pas de contrôler l'hétérogénéité entre les individus. En utilisant des données de panel, on pourra exploiter les deux sources de variation de l'information statistique : temporelle où variabilité intra-individuelle et individuelle ou variabilité interindividuelle. L'augmentation du nombre d'observations permet de garantir une meilleure précision des estimateurs, de réduire les risques de multicolinéarité[133] et surtout d'élargir le champ d'investigation. Dans notre recherche, nous focaliserons notre stratégie empirique sur les approches les plus courantes à savoir les modèles à effets fixes et les modèles à effets aléatoires.

3.1.2.1. Le modèle à effets fixes

Dans ce modèle, on fait l'hypothèse que toutes les variables explicatives agissent de la même manière sur la variable expliquée. Mathématiquement, cela se traduit par la prise en compte de l'hétérogénéité par le biais d'une constante prenant une valeur différente pour chaque période et/ou chaque région.
La forme de ce modèle s'écrit alors :

$$Y_{it} = a.X_{it} + Q_i + v_t + s_{it} \quad (1)$$

Expression dans laquelle Y_{it} désigne la variable expliquée, X_{it} le vecteur des variables explicatives, a est un coefficient, Q_i et v_t mesurent les effets spécifiques individuels et temporels. s_{it} : Terme d'erreur.
Dans ce modèle, les effets observés sur la variable expliquée sont stables dans le temps ou identiques à tous les individus. On utilise l'estimateur « ***Within*** » qui estime les écarts des variables par rapport à la moyenne tout en faisant abstraction de l'hétérogénéité temporelle et/ou individuelle. Statistiquement, cet estimateur est fondé sur le calcul de la variabilité intra-individuelle permettant de caractériser le comportement des variables à court terme.

3.1.2.2. Le modèle à effets aléatoires

Dans ce modèle, on suppose que Q_i et v_t sont des variables aléatoires. La forme du modèle à effets aléatoires s'écrit généralement de la manière suivante :

$$\begin{cases} Y_{it} = a.X_{it} + s_{it} \\ s_{it} = Q_i + v_t + \varphi \end{cases} \quad (2)$$

Avec :
$i = 1 \ldots . n \; et \; t = 1 \ldots . t$

Q_i. v_t $et \varphi_{it}$ Sont des termes aléatoires indépendants des vecteurs des variablesX_{it}, permettant de capter respectivement l'effet individuel temporel, en plus du terme d'erreurφ_{it}. Ce modèle est valable sous deux hypothèses. La première stipule l'absence d'autocorrélation entre les différents effets stipulés. Quant à la deuxième hypothèse, elle formalise la non-corrélation entre ces mêmes effets et le vecteur de variables explicativesX_{it}**.**
Dans ce modèle, on utilise l'estimateur « **between** » signifiant Inter se basant sur la comparaison des moyens interindividus reflétant les relations à long terme. En effet, dans le cas d'un modèle à effets aléatoires, il n'est pas nécessaire d'estimer une relation dynamique à long terme, car cet estimateur permet de raisonner sur la dimension interindividuelle des observations tout en spécifiant les relations à long terme.

[133] Dans une régression, la multi-colinéarité est un problème qui survient lorsque certaines variables de prévision du modèle sont corrélées avec d'autres. Une multi-colinéarité prononcée s'avère problématique, car elle peut augmenter la variance des coefficients de régression et les rendre instables et difficiles à interpréter. Source : support.minitab.com

La prise en compte de cette particularité de l'estimateur « **between** » permet également de contourner les risques de mauvaise spécification récurrente dans les modèles d'autorégression vectorielle par exemple.

3.1.2.3. La procédure de spécification : le test d'Hausman (1978)

Il s'agit d'un test de spécification permettant de tester la présence ou non de corrélation entre les effets fixes et les effets individuels en comparant les estimateurs du modèle à effets fixes et du modèle à effets aléatoires et leur degré de significativité. Ainsi, selon l'hypothèse **H0**, la modélisation de l'hétérogénéité entre les variables est envisageable selon le modèle à effets aléatoires. Dans le cas contraire, le rejet de **H0** en faveur de **H1** signifie que les régressions sont sensiblement différentes. On opte alors, pour le modèle à effets fixes. Pour synthétiser, on peut écrire :

H0 : le modèle à effets aléatoires est approprié
H1 : Le modèle à effets fixes est approprié

3.2. Les données utilisées

3.2.1. Présentation du modèle

Notre modèle s'inspire à des travaux qui adoptent la forme augmentée du modèle de gravité en incluant le PIB comme indicateur de la taille des pays partenaires, la distance entre les capitales des pays comme un indicateur de facteurs de résistance, et en ajoutant d'autres variables binaires pouvant affecter les flux commerciaux entre les pays (signature d'un accord commercial bilatéral entre le Maroc et l'Afrique). De plus, cet article propose une estimation du modèle de gravité qui se concentre sur les flux commerciaux entre le Maroc et 43 pays appartenant au continent africain sur une période de 2010 à 2020. L'élasticité obtenue permet de calculer le potentiel commercial entre le Maroc et les 43 pays africains. La variable dépendante dans notre modèle représente la somme des exportations et des importations du Maroc vers les pays africains, et provient de la base de données du FMI. Les variables indépendantes regroupent les variables continues et binaires, à savoir : PIB, distance, et signature d'un accord bilatéral entre la CGEM et les pays africains. Le tableau suivant montre la source de chaque variable :

Variables	**Sources de données**
Exportations et Importations en dollar courant	FMI : Direction of Trade Statistics (DOTS)
Produit Intérieur Brut (PIB) en dollar courant	La Banque mondiale
PIB par habitant en dollar courant	La Banque mondiale
Population totale	La Banque mondiale
Formation brute de capital (% du PIB)	La Banque mondiale
Arable land (% of land area) Terres arables (% de la superficie)	La Banque mondiale
Population active	La Banque mondiale

Tableau 1 : Description des données.
Source : élaboré par l'auteur.

3.2.2. Présentation de la spécification retenue

Le modèle de gravité estimé dans cette étude prend la forme générale suivante basée sur le travail de Beck, K.(2020):

$$logTRADE_{ijt} = a'_0 + a_1 logREMOT_{ijt} + a_2 logSCALE_{ijt} + a_3 logKap\_endowment_{ijt} + a_4 logLand\_endowment_{ijt} + a_5 logGDP\_distance_{ijt} + a_6 FTA\_dummy_{ijt} + u_{ij}$$

Avec :

$a'_0 =$ $loga_0$

$logTRADE_{ijt} =$ $\log[\frac{1}{T}\sum_{t=1}^{T}(IMPORT_{ijt} + EXPORT_{ijt})]$

$logREMOT_{it} =$ Log $((la\ distance_{ij} * PIB_{jt})$**/ PIB mondial)**

$logSCALE_{jt} =$ Log$((population_{it} * population_{jt})$

$logKap\_endowment_{it}$=	désignent la dotation en facteurs y du pays i et j respectivement.
$logLand\_endowment_{jt}$ =	désignent la dotation en facteurs y du pays i et j respectivement.
$logGDP\_distance_{ij}$ =	VAB de la différence entre les taux de croissance moyens du PIB sur la période 2010-2020
FTA_dummy_{ij} =	variable muette capturant les accords commerciaux entre la CGEM et les pays africains
u_{ij}	Indique le terme d'erreur qui satisfait les hypothèses statistiques habituelles, en particulier : la normalité, la stationnarité et l'absence d'autocorrélation.
ij	1,2,…, N : indices représentant le nombre de pays choisis.
T	1,2,…, T : indices représentant le nombre d'années concernées.

La somme des exportations et des importations marocaines est la variable dépendante dans notre modèle. Les variables indépendantes présentent les facteurs qui influencent les flux binaires et sont issues de modèles de recherche avec une corrélation augmentée d'un facteur unilatéral pour le Maroc et de variables muettes. La distance est mesurée comme la distance géographique entre la capitale du Maroc et la capitale du partenaire commercial en appliquant une approche à vol d'oiseau (Bergeijk, 2009). La procédure ne prend pas en compte les différentes barrières et moyens de transport possibles, mais prend plutôt en compte les distances réelles entre partenaires commerciaux représentés par la distance aérienne. L'intégration de la variable muette dans notre modèle décrivant les accords commerciaux entre la CGEM et les pays africains. Cela reflète l'influence de la CGEM comme levier de diplomatie économique du Maroc vers les pays africains qui incite les entreprises marocaines à investir en Afrique.

4. Les résultats de l'estimation

Les résultats du modèle de gravité sont présentés par une équation logarithmique linéaire exprimant les relations commerciales bilatérales ou le flux d'exportation et d'importations du Maroc et les 43 pays africains. D'après le tableau ci-dessous, nous remarquons qu'il n'y a pas de grande dispersion au sein de l'échantillon, car les valeurs des écarts-types sont inférieures à leur moyenne. En plus, nous observerons que le nombre d'observations pour les différentes variables est identique. Cela est expliqué par l'absence des données manquantes pour les principales variables retenues. Les valeurs minimales et maximales peuvent nous permettre de détecter l'existence d'éventuels points aberrants.

Variable	Obs	Mean	Std.dev.	Min	Max
lnTRADE	473	1.816773	2.40932	-12.7169	6.209501
REMOT	473	-0.3917392	1.661753	-4.448014	3.750244
GDP_distance	473	6.926629	2.347912	0	9.926021
SCALE	473	33.3307	1.670854	28.68411	36.56807
Kap_endowm~t	473	25.11662	9.433997	-30.77333	31.4789
Land_endow~t	473	1.134605	1.193494	0	4.875479
FTA_dummy	473	0.3826638	0.4865519	0	1

Tableau 2 : Statistiques descriptives des variables.

Source : élaboré par l'auteur.

En suivant la méthode de calcul des coefficients de variations, on calcule le rapport entre l'écart type sur la moyenne pour chaque variable retenue afin d'en déduire les variables les plus dispersées. Le second tableau relatif aux résultats du calcul des coefficients de variations pour l'ensemble des variables sélectionnées se présente comme suit :

Variable	coefficients de variation
lnTRADE	1,32615357
REMOT	-4,241988037
GDP_distance	0,338968927
SCALE	0,05012958
Kap_endowm~t	0,375607745
Land_endow~t	1,051902645
FTA_dummy	1,271486616

Tableau 4: Calcul des coefficients de variation des variables.

Source : élaboré par l'auteur.

En observant les valeurs de coefficients de variation, on peut déduire que la variable à expliquer relative à la somme des exportations et des importations marocaines (lnTRADE), est celle qui représente la plus forte dispersion comparativement aux autres variables, suivies respectivement de celles de la variable muette qui capture les accords commerciaux entre la CGEM et les pays africains (FTA_dummy), la dotation en facteurs y du pays i et j respectivement (Land_endow~t), la dotation en facteurs y du pays i et j respectivement (Kap_endowm~t) et VAB de la différence entre les taux de croissance moyens du PIB sur la période 2010-2020 (GDP_distance).

	InTRADE	REMOT	GDP_di~e	SCALE	Kap_en~t	Land_e~t	FTA_d~y
InTRADE	**1.0000**						
	473						
REMOT	**0.2469***	**1.0000**					
	0.0000						
	473	**473**					
GDP_distance	**0.0242**	**-0.0250**	**1.0000**				
	0.5997	**0.5880**					
	473	**473**	**473**				
SCALE	**0.3432***	**0.6708***	**-0.1042**	**1.0000**			
	0.0000	**0.0000**	**0.0234**				
	473	**473**	**473**	**473**			
Kap_endowm~t	**0.3188***	**0.2520***	**0.0461**	**0.2628***	**1.0000**		
	0.0000	**0.0000**	**0.3171**	**0.0000**			
	473	**473**	**473**	**473**	**473**		
Land_endow~t	**-0.1544***	**-0.2376***	**0.2932***	**-0.4199***	**0.0645**	**1.0000**	
	0.0008	**0.0000**	**0.0000**	**0.0000**	**0.1615**		
	473	**473**	**473**	**473**	**473**	**473**	
FTA_dummy	**0.0835**	**-0.0679**	**0.0721**	**0.0745**	**0.0192**	**0.0203**	**1.0000**
	0.0697	**0.1406**	**0.1172**	**0.1056**	**0.6777**	**0.6604**	
	473	**473**	**473**	**473**	**473**	**473**	**473**

Tableau 5: Matrice des coefficients de corrélation des variables.

Source : élaboré par l'auteur.

Au niveau de la matrice des coefficients de corrélation entre les variables, on peut conclure que les variables (REMOT ; SCALE ; Kap_endowm~t ; Land_endow~t) ont un coefficient de corrélation significatif avec la

variable à expliquer (lnTRADE). Tandis que les coefficients de corrélation des variables (GDP_distance et FTA_dummy) ne sont pas corrélés avec la variable à expliquer (lnTRADE).
Le choix d'un modèle à effets aléatoires est illustré au niveau du test d'Hausman, qui d'après le résultat du test nous montre que la probabilité est de 0.1034 (inférieur au seuil de 5%), ce qui nous permet de conclure que selon les deux hypothèses du test, le modèle le plus préféré et le plus approprié pour notre étude est le modèle à effets aléatoires.

	----Coefficients----			
	(b) fixed	(B) .	(B/B) Difference	sqrt(diag(V_b-V_B)) Std. err.
REMOT	**-.084202**	**-0.62549**	**-.0216271**	**.2551073**
GDP_distance	**.061059**	**.039072**	**.021987**	**.0092499**
SCALE	**1.663899**	**.5935073**	**1.070392**	**.484279**
Kap_endowm~t	**-.0096627**	**.0026486**	**-.0123113**	**.0047782**
Land_endow~t	**-.1740101**	**-.2171951**	**.043185**	**.0321432**
FTA_dummy	**.1870161**	**.204601**	**-.0175849**	**.0234941**

```
    chi2(6) = (b-B)'[(V_b-V_B)^(-1)](b-B)
            =  10.55
Prob > chi2 = 0.1034
```

Tableau 6: Résultats du test d'Hausman.
Source : élaboré par l'auteur.

Les résultats de l'estimation du modèle à effets aléatoires sont présentés dans le tableau 5 ci-dessous avec l'équation de régression. Les signes des coefficients sont cohérents avec la littérature et les résultats des travaux empiriques. À des fins de comparaison, nous avons estimé la même équation à l'aide de l'estimateur «Between ». Ce modèle nous donne des résultats, où R^2 = 0,1221 et R^2 Between = 0,1474. Les coefficients associés au logarithme de la distance multiplié par le PIB par habitant des partenaires commerciaux sur le PIB mondial (REMOT), la population (SCALE) et la dotation en facteurs y du pays i et j respectivement sont plus significatifs, au seuil conventionnel de 5%.
Nous avons obtenu des coefficients significatifs au seuil de 5 % et des scores satisfaisants du point de vue des marqueurs attendus. La différence entre les taux de croissance moyens du PIB pour la période 2010-2020 contribue à l'augmentation du volume des échanges. Une augmentation de cette variable de 1 % augmente le volume des échanges de 0,0133 %. La population représentant la taille du marché contribue à la croissance des échanges entre le Maroc et les 43 pays africains avec un coefficient de régression de 0,5935073%. L'existence d'un accord commercial entre la CGEM et les pays africains est positivement liée au volume des échanges. Cela contribue à améliorer le commerce. Le modèle à effets aléatoires donne des résultats presque similaires avec des différences relatives en termes des coefficients de régression sans changer les signes des coefficients des différentes variables.

$$logTRADE_{ijt} = -18.15878 - 0.0625749logREMOT_{ijt} + 0.5935073logSCALE_{ijt} + 0.0026486logKap\_endowment_{ijt} - 0.2171951logLand\_endowment_{ijt} + 0.039072logGDP\_distance_{ijt} + 0.\mathbf{204601}FTA\_dummy_{ijt}$$

lnTRADE	Coefficient	Std.err.	Z	P>|z|	[95%conf.	interval]
REMOT	-0.0625749	.1941556	-0.32	0.747	-.4431128	.317963

GDP_distance	0.039072	.0280322	1.39	0.163	-.0158701	.0940142
SCALE	0.5935073	.2130789	2.79	0.005	.1758804	1.011134
Kap_endowment	0.0026486	.0132174	0.20	0.841	-.0232571	.0285543
Land_endowment	-0.2171951	.0884029	-2.46	0.014	-.3904615	-.0439286
FTA_dummy	.204601	.1605858	1.27	0.203	-.1101413	.5193433
_cons	-18.15878	7.170783	-2.53	0.011	-32.21325	-4.104302
sigma_u	1.9263228					
sigma_e	1.1687796					
Rho	.73092202					
R-squared:			Obs per group:			
Within = 0.0390			min =	11		
Between = 0.1474			avg =	11.0		
Overall = 0.1221			max =	11		

Tableau 7: Estimation par le modèle à effets aléatoires.

Source : élaboré par l'auteur.

lnTRADE	Coefficient	Std.err.	Z	P>|z|	[95%conf.	interval]
lnTRADE	1	9.61e-16	1.0e+15	0.000	1	1
SCALE	5.50e-15	1.72e-15	3.20	0.001	2.13e-15	8.86e-15
Land_endowment	-1.19e-15	1.99e-16	-5.95	0.000	-1.58e-15	-7.96e-16
GDP_distance	1.23e-16	6.93e-17	1.78	0.075	-1.26e-17	2.59e-16
Kap_endowment	-1.15e-17	1.85e-17	-0.62	0.534	-4.77e-17	2.47e-17
REMOT	-1.35e-16	3.67e-16	-0.37	0.713	-8.55e-16	5.85e-16
_cons	-1.23e-13	5.84e-14	-2.10	0.036	-2.37e-13	-8.15e-15

Tableau 8: Modèle à effets aléatoires avec variables instrumentales.

Source : élaboré par l'auteur.

La variable à expliquer relative à la somme des exportations et des importations marocaines (lnTRADE) est désormais instrumentée par la variable muette qui capte les accords commerciaux entre la CGEM et les pays africains (FTA_dummy). En traitant le problème d'endogénéité de la variable de la somme des exportations et des importations marocaines (lnTRADE), les résultats du MEC avec variables instrumentales ont gagné en précision, notamment au niveau de l'effet de GDP distance, dont le coefficient devient significatif.

La suite de l'analyse faite après le test d'Hausman consiste à étudier le comportement des erreurs (résidus) générées par notre modèle. À ce niveau nous nous tournons vers deux tests principaux, en particulier le test d'autocorrélation d'erreur ainsi que le test d'Hétéroscédasticité. Cependant, au niveau du modèle à effets aléatoires, les tests ci-dessus ont peu d'importance pratique. Les tableaux suivants représentent les résultats correspondant aux deux tests mentionnés ci-dessus.

Test de Wooldridge	
F (1, 42)	15.036
Prob > F	0.0004

Tableau 9: Résultats du test de Wooldridge.

Source : élaboré par l'auteur.

Le test de Wooldridge nous permet de vérifier une relation entre les résidus. En d'autres termes, on dit qu'il y a une autocorrélation des erreurs lorsque des résidus sont associés par un processus de reproduction.

	Var	**SD=sqrt(Var)**
lnTRADE	5.804823	2.40932
E	1.366046	1.16878
U	3.710719	1.926323

Test:Var(u)=0		
	chibar2(01)=	1118.98
	Prob>chibar2	0.0000

Tableau 10: Résultats du test de Breusch and Pagan.
Source : élaboré par l'auteur.

Pour le test de Breusch et Pagan, cela permet de déterminer si la variance de l'erreur de régression est la même pour chaque observation i (de 1 à n observations).

Tests des erreurs	Probabilité associée	Conclusion tirée (au seuil de 5%)
Test d'autocorrélation	0.0004 (inférieure à 5%)	On rejette H0 et on accepte H1 (présence d'Autocorrélation)
Test d'hétéroscédasticité	0.0000 (inférieure à 5%)	On rejette H0 et on accepte H1 (présence d'Hétéroscédasticité)

Tableau 11: Tests associés aux résidus (Autocorrélation et Hétéroscédasticité).
Source : élaboré par l'auteur.

Le tableau ci-dessus montre qu'au niveau du test de Wooldridge pour l'autocorrélation des erreurs, la probabilité obtenue est de 0.0004 (inférieure de 5%), ce qui signifie qu'il faut rejeter l'hypothèse nulle d'absence d'autocorrélation et accepter l'alternative correspondante pour la présence d'autocorrélation. Pour le test d'Hétéroscédasticité de Breusch et Pagan, l'hypothèse nulle est que tous les coefficients de régression au carré sont nuls (Homoscédasticité). Ainsi, comme le démontre le résultat du test, on est dans le cas d'une présence d'Hétéroscédasticité (p-value : 0.0000 qui est inférieure à 5%).

Conclusion

Dans le cadre de ce travail, nous nous penchons sur le modèle de la diplomatie économique du Maroc envers les pays africains et plus précisément celui de la CGEM en vue de formuler d'éventuelles recommandations pouvant servir aux futures recherches dans cette discipline. En début d'article, nous avons réalisé une revue de littérature théorique relative au concept de la diplomatie économique et au processus de son émergence. De cela, nous avons conclu que la diplomatie économique a émergé avec la mondialisation et la demande croissante d'ouverture au commerce et à l'investissement. Il en découle que notre concept revêt diverses définitions comme garant de la sécurité économique et des intérêts stratégiques d'un pays sur la base des relations internationales, de stimuler le commerce international, de renforcer les intérêts nationaux et de promouvoir la croissance économique. Par ailleurs, on a évoqué le modèle de la CGEM en tant qu'acteur de premier plan dans la diplomatie économique patronale, visant à renforcer les relations entre le Maroc et l'Afrique, et dans ce sens, on a conclu que le Maroc est l'un des principaux pôles de l'économie maghrébine et même africaine. La CGEM joue un rôle "fondamental et actif" dans le renforcement des relations économiques entre le Maroc et les pays africains, et développe une nouvelle stratégie commerciale dans le but d'apporter plus de bénéfices au secteur privé marocain. D'un point de vue empirique et à l'aide d'un modèle gravitaire basé sur des données de panel (échantillon de 43 pays sur une période de 2010 à 2020), nous avons estimé le modèle de diplomatie économique marocaine envers les pays africains. Le modèle utilisé pour l'estimation est le modèle à effets aléatoires. À des fins de comparaison, nous avons également estimé l'équation gravitationnelle à l'aide d'un modèle à effets aléatoires. Les résultats de ce modèle montrent une corrélation positive entre le PIB du Maroc, la distance et les accords commerciaux entre la CGEM et les pays africains. Les résultats confirment l'hypothèse selon laquelle l'augmentation du nombre d'accords commerciaux entre la CGEM et les pays africains affecte positivement le volume des échanges bilatéraux et a une influence bénéfique sur les investissements extérieurs.
Enfin, parmi les prolongements de cet article, on peut envisager une estimation par secteur qui fournira plus de précision en termes d'analyse économique, ainsi que d'autres indicateurs quantitatifs qui reflètent le modèle de la diplomatie économique marocaine envers les pays africains.

Bibliographie

Abourabi, Y. (2015). Les relations internationales du Maroc: Le Maroc à la recherche d'une identité stratégique. Le Maroc au présent, Partie, 5, 569-604.
Abourabi, Y., & Ferrié, J. N. (2019). La politique migratoire du Maroc comme instrument de sa diplomatie africaine. Afrique (S), 68.
Boulaksili, A., El hajel, Y., El marzouki, A., & Hamiche, M. (2020). La coopération Sud-Sud du Maroc: Caractéristiques, tendances et défis de la réduction de la vulnérabilité. Journal d'Economie, de Management, d'Environnement et de Droit, 3(3), 34-48.
Diop, P. A. (2018). La protection internationale des investissements étrangers en Afrique de l'Ouest: espace CEDEAO (Communauté Économique des États de l'Afrique de l'Ouest) (Doctoral dissertation, Université Côte d'Azur).
Gaombalet, C. G. S. (2021). La Zlecaf à l'épreuve des déterminants et stratégies d'internationalisation des firmes multinationales ainsi que du régime du multilatéralisme commercial de l'OMC.
Geoff R. , B., & James, A. (2003). *Dictionary of Diplomacy* . Basingstoke: Palgrave-Macmillan, 2nd edition,.
Woolcock, S., & Bayne, N. (2016). *The New Economic Diplomacy: Decision-Making and Negotiation in International Economic Relations.* London: Routledge.
Heijmans, M., & Asano, T. (2018). *Economic diplomacy* . 1st Edition.
Nugroho, H. (2014). CONCEPTUAL MODEL OF IT GOVERNANCE FOR HIGHER EDUCATION BASED ON COBIT 5 FRAMEWORK. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 216–221.
Everett, C. (2011(2)). A risky business: ISO 31000 and 27005 unwrapped. *Computer Fraud & Security*, 5–7.
Dugmore, D. J. (2006, Nov 02). *bcs*. Récupéré sur https://www.bcs.org/articles-opinion-and-research/bs-15000-to-isoiec-20000-what-difference-does-it-make/
Chandra, A. (2012). Iso 20000 and Itil & Correlation Between Them. *Int. J. Comput. Sci. Eng. Inf Technol, vol. Res*, 26–45,.
Agrawal, V. (2017). A Framework for the Information Classification in ISO 27005 Standard. . *IEEE 4th International Conference on Cyber Security and Cloud Computing (CSCloud).*
Kateb, A. (2011). La diplomatie économique des nouvelles puissances. Geoeconomie, (1), 87-96.
Madhar, S. (2016). Corporate Gouvernance et Performance des Entreprises: Cas des Émetteurs Marocains. Laboratoire de Recherche en Management (LAREM), Groupe ISCAE.
Musquar, P. (2021). Politique commerciale de l'Union européenne. Éditions Larcier.
Mzaiz, M. (2020). Positionnement international du Maroc en matière d'innovation: éclairages et tendances. Geopolitics and Geostrategic Intelligence, 2(4), 29-47.
Romano Salvador, M. (2021). Situer le «développement» dans une Organisation mondiale du Commerce à plusieurs vitesses (Doctoral dissertation, University of Geneva).
Woolcock, S., & Bayne, N. (2016). The New Economic Diplomacy: Decision-Making and Negotiation in International Economic Relations. London: Routledge.
Zakaria, F. (2008). The post-American world. New York, 4.
Zouiri, H., & Bakkacha, B. (2019). La coopération Maroc-africaine: Quelques réponses face aux nouvelles contraintes économiques, sociales et environnementales. Geopolitics and Geostrategic Intelligence, 2(2), 237-252.

Les spécificités du management du produit culturel par rapport au produit marchand: Regards des auteurs

Par :

Pr ELQOUR Tahar, E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi
E-mail : telqour@uae.ac.ma

HAMIMID Abdelilah, Doctorant à l'E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaâdi
E-mail : Abdelilah.hamimid@gmail.com

Résumé : La position particulière de l'activité culturelle au sein des économies modernes, incite de plus en plus les chercheurs et les gestionnaires des structures de la culture à s'intéresser à l'étude des spécificités de l'activité culturelle par rapport aux autres secteurs économiques purement marchands, l'objectif principal de cette recherche est de présenter une revue systématique des recherches autour du concept du Management culturel, principalement la branche artistique, avec les spécificités Macro et Micro économiques, suivant la méthodologie de revue systématique PRISMA Statement qui permet de sélectionner un corpus d'articles les plus pertinents pour répondre à la question principale du présent document : «Quelles sont les spécificités de l'activité du Management culturel par rapport au Management des biens et services marchands ?».

Mots-clés : Management culturel ; économie de la culture ; marché culturel ; produit culturel ; Entreprise culturelle

Introduction

L'intérêt que portent les chercheurs à la question du Management culturel est devenu une réalité concrète. Cet intérêt se traduit par de nombreuses publications autour de différentes notions relatives à la gestion culturelle sous plusieurs angles, ainsi les publications se multiplient et les formations spécialisées en management des organisations culturelles se développent, les responsables de structures dédiées à la culture sont de plus en plus nombreux à s'intéresser davantage pour les pratiques managériales qui étudient des notions économiques souvent considérées comme loin des disciplines des arts et de la culture (Agid et Tarondeau 2003).

Cet intérêt est bien justifié par la position particulière de l'activité culturelle au sein des économies modernes, à travers la contribution directe à la dynamique économique mesurée en termes de croissance économique (créations d'emplois, participation à la création de valeur ajoutée), ainsi que la contribution indirecte à travers un effet d'entrainement sur la créativité, l'innovation et l'économie de la connaissance (Chapain, Emin, et Schieb-Bienfait 2018), ce que se traduit par une augmentation de la part prise par les activités culturelles dans les budgets des ménages (temps et ressources financières), c'est l'une des tendances majeures de l'évolution de la consommation dans les économies post-industrielles. (Filser 2005).

Selon EUROSTAT (Deroin 2011) les activités culturelles recouvrent le patrimoine, l'architecture, les archives, les bibliothèques, les arts plastiques, l'artisanat d'art, le spectacle vivant, l'édition (livre, presse), la musique, les produits cinématographiques, la télévision et la radio, mais également le logiciel de loisir et la publicité, ce qui permet de conclure que le champ de la culture reste un domaine très large qui n'a pas de contours clairement admis, et la définition même de la culture est plurielle et débattue car elle repose sur des représentations de valeurs (individuelles, sociales et esthétiques) difficilement compatibles avec des outils objectifs de mesure habituellement employés dans d'autres secteurs de l'économie.

Dans sa déclaration universelle sur la diversité culturelle, l'Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) définit la culture comme «l'ensemble des traits distinctifs spirituels et

matériels, intellectuels et affectifs qui caractérisent une société ou un groupe social et qu'elle englobe, outre les arts et les lettres, les modes de vie, les façons de vivre ensemble, les systèmes de valeurs, les traditions et les croyances » (Deroin 2011).

Et dans la suite de cet article, c'est la considération restrictive du mot « culture » qui sera retenue, comme visant les activités artistiques qui conduisent à interpréter, représenter, distiller et disséminer de nouvelles valeurs. On parlera plus volontiers alors d'économie des arts, on peut donc dire que les arts sont bien au cœur de la culture, on adoptera dans ce que suit le point de vue partagé dans plusieurs pays latins, selon lequel l'économie de la culture est pour l'essentiel une «économie des arts», en reconnaissant qu'il s'agit là d'une définition pertinente plus qu'exacte. Le terme de « cultural economics » est d'ailleurs utilisé de cette manière. (Greffe 2010).

Cependant, il faut souligner que même la notion des arts reste large, et ne relève pas d'un secteur économique homogène qui n'aurait qu'un seul type de structure, un seul mode de production ou encore un produit bien identifié (Deroin 2011). L'activité artistique s'illustre aussi par des spécificités liées à la branche d'arts analysée, ainsi et pour cadrer au mieux cet article les qualifications « art » ou « artistique » désigneront l'art vivant qui se définit par « la rencontre physique entre des interprètes, un public et une œuvre artistique » (Amans, Mazars-Chapelon, et Villesèque-Dubus 2010). Le spectacle vivant fait donc référence aux arts de la scène, dont les plus emblématiques sont le théâtre, la musique et la danse (Chapain, Emin, et Schieb-Bienfait 2018).

L'objectif de cet article est d'apporter une contribution à l'analyse du concept de Management culturel avec les spécificités Macro et Micro économiques de l'activité par rapport au Management des entreprises Marchandes. À partir d'une revue de littérature systématique permettant d'effectuer un état des lieux des connaissances actuelles sur les notions relatives à la gestion culturelle et des arts vivants en particulier, nous présentons les principaux résultats de notre analyse d'un corpus de 41 articles académiques publiés en Anglais et en Français entre 1950 et 2020 et identifiés sur les bases de données CAIRN, SPRINGER, Web of Science, ScienceDirect, Jstor et Scopus. Nous dégageons ensuite quelques pistes de recherche visant à normaliser avec les outils de gestion des structures commerciales et industrielles dans le domaine de la culture, et de mieux cerner les spécificités de l'activité pour mettre en avant une stratégie de financement et de commercialisation du produit culturel.

1. Méthodologie de la revue de littérature systématique

Le principal objectif de notre revue de littérature est de rassembler les connaissances existantes sur le thème du Management culturel et la place de l'organisation artistique dans le processus de création de valeurs. Et effectuer une revue de littérature systématique est une approche méthodologique permettant d'appréhender de manière exhaustive de larges quantités de données scientifiques afin de les examiner, classer, synthétiser et présenter d'une manière à la fois fidèle et informative pour de futures recherches (Petticrew et Roberts 2006). Le principal apport d'une revue de littérature systématique consiste à consolider un champ de connaissance, voire à le réorienter vers de nouvelles directions (Liñán et Alain 2015). Une revue de littérature systématique permet donc d'identifier les connaissances produites sur un sujet donné, ainsi que les principales controverses, les auteurs de référence et les cadres théoriques mobilisés, les zones d'incertitudes et les besoins pour des recherches supplémentaires. En cela, cette approche est différente par rapport à une revue de littérature non systématique, car elle adopte une méthodologie de recueil et d'analyse « réplicable, scientifique et transparente » permettant de limiter les biais du chercheur (Tranfield, Denyer, et Smart 2003).

À travers une revue systématique actuelle et une conceptualisation claire des concepts clés, l'article aborde la question de recherche suivante:

«Quelles sont les spécificités de l'activité du Management culturel par rapport au Management des biens et services marchands ?»

L'article vise à examiner systématiquement la recherche sur le Management culturel. Il commence par le Macro économique à travers une présentation des regards des auteurs sur l'Economie de la culture, puis présente un aperçu sur le Marché de la culture, en passant par ses concepts à savoir : le produit, l'offre, la demande, la distribution, la communication et le prix, avant de passer à l'analyse de l'Entreprise culturelle, ses caractéristiques et ses enjeux de financement, pour enchainer ensuite sur une présentation de la loi de

fatalité des coûts de Baumol (Baumol's cost disease) qui reprend les termes de la recherche de Baumol qui confirme que toutes les structures culturelles sont amenées au déficit financier à cause de l'incapacité de maitrise des coûts dans les secteurs de la culture et des arts vivants en particulier. La revue conclut en considérant les principales caractéristiques de la recherche, en proposant l'analyse des coûts des structures opérantes dans les arts vivants comme cadre analytique potentiel pour de futures recherches.

2. Les notions de l'économie de la culture : quelles spécificités du Macro au Micro économique ?

L'économie de la culture n'est pas une notion récente puisqu'elle figurait déjà dans la rhétorique de Jack Lang en 1981. Ce qui semble plus nouveau, c'est son management avec une prise en considération de l'antinomie entre les deux dimensions, l'artistique d'une part, et l'économique d'autre part, le management qui pourra être défini comme: « Action ou art ou manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler» selon Thiétart (Thiétart 2000), ce qui ne serait pas facile à mettre en place aux structures de la culture, puisque les activités culturelles n'ont pas les mêmes critères de rentabilité en comparaison avec des activités industrielles et commerciales, et les dirigeants des organisations culturelles ne disposeraient pas de l'autonomie et des pouvoirs indispensables à la conduite d'un projet « managérial ». (Agid et Tarondeau 2003)

Ainsi le Management culturel doit prendre en compte des contraintes particulières (Filser 2005), avec un objectif primordial de préservation d'un climat favorable à la création, l'existence de réseaux de pouvoirs puissants se fondant sur la légitimité et la tradition, la difficulté de mettre en œuvre des indicateurs simples de la performance, les managers doivent aussi adapter leurs référents théoriques et leurs méthodes opérationnelles pour les adapter aux caractéristiques du Marché culturel et plus largement à l'économie de la culture avec ses spécificités (Filser 2005).

Et afin d'assurer cet équilibre délicat, entre liberté de création et contraintes de gestion, entre pouvoir des tutelles et autonomie des Managers de la culture, il s'avère nécessaire de mettre en avant les spécificités de l'environnement, de l'activité culturelle, de l'économie de la culture, aux caractéristiques de son Marché avec les particularités de chaque élément de sa chaine de création de valeur.

2.1. Economie de la culture

L'économie de la culture s'inspire de la science économique pour éclairer les modalités d'organisation et de développement des activités culturelles en utilisant ses références et ses instruments (greffe 2010), une discipline qui a toujours fait l'objet des regards économiques limités et partiels, soulignant des singularités plus qu'offrant une interprétation d'ensemble et opératoire du secteur, ainsi Adam Smith, s'est intéressé à la culture on la définissant comme un bien «public » car elle contribue essentiellement à l'éducation, thème qu'il mobilisera longuement dans son analyse comparative des systèmes éducatifs anglais et écossais (Greffe 2010). Alors que Marx, a défini la valeur des œuvres d'art qui constitue une exception évidente à la loi de la valeur travail, encore que l'on puisse admettre que dans leur premier âge leur valeur puisse correspondre à leur coût de production, lien voué à disparaître (Greffe 2010). Pour Marshall, la demande de biens artistiques reste spécifique car celui qui consomme de plus en plus de musique l'apprécie de plus en plus et en demandera donc de plus en plus. Cette entorse au principe de l'utilité marginale décroissante débouchera chez Becker sur la notion d'addiction positive, ou sur les figures de « l'amateur » et du « collectionneur » (Greffe 2010) [Marshall, 1890]. D'où que Marshall ait pu écrire que « Les prix auxquels ces biens seront vendus dépendront de la passion et de la richesse des acheteurs présents ».

D'un autre côté, Keynes illustrera plutôt les biais d'une gestion bureaucratique de la culture. Administrateur reconnu de Covent Garden, il mettra toute son énergie à subventionner la danse, mais à priver l'opéra de ressources, ce que tout le monde expliqua par ses seules préférences personnelles, fussent-elle habillées d'un semblant de rationalité et de neutralité [Lebrecht, 2001], alors que Schumpeter verra dans la créativité artistique quelque chose de transcendantal par rapport à l'innovation économique, la véritable création peut être définie comme le passage d'une norme à une autre norme, de telle sorte que « cette transition ne puisse en rien être ramenée à des mouvements successifs à la marge » [Schumpeter, 1933]

Des visions et définitions qui restent très pointues sur un terme ou une situation, jusqu'à l'arrivée de l'ouvrage de Baumol et Bowen en 1966, qui a donné naissance à l'analyse économique des arts du spectacle, dans un contexte à la fois d'extension de la discipline économique et de grande crise économique du domaine de la création artistique.

L'économie des arts s'est développée donc à partir de trois bases : la première c'est l'étude des marchés des biens rares, principalement les exemplaires uniques des arts plastiques, qui avaient déjà été recensés par les économistes classiques David Ricardo et John Stuart Mill comme exceptions aux mécanismes habituels d'élasticité-prix, la deuxième c'est que à l'opposé de cette économie de la rareté, l'étude des produits des industries culturelles, incorporant une part importance de capital et soumise aux contraintes de la massification en vue de leur rentabilisation a phonographique ou audiovisuelle et la troisième c'est l'étude des arts du spectacle vivant - terme dérivé de la désignation anglo-saxonne « performing arts» s'intéresse à ces biens qui ont la particularité d'être « non reproductibles sans intervention de travailleurs artistiques » et de ne pouvoir toucher qu'un public limité en nombre, tel que le théâtre, la danse, la musique et l'opéra. (Stintzy 1988)

Cette économie des arts résulte tout autant des contraintes de la discipline et de ses méthodes empiriques, et qui touche aussi des notions telles que les transferts financiers, le comportement des professionnels, qui acceptent plus ou moins cette économicisation de leur domaine, les politiques publiques, le développement économique des territoires, la création d'emploi et la contribution à la création de valeur ajoutée nationale.

L'économie des arts vivants peut être résumée en deux grands courants économiques, le premier courant macroéconomique qui date des travaux de Baumol et Bowen en 1966. Le second se rattache à l'analyse microéconomique de la bureaucratie telle que proposée par Niskanen (Nicolas 2010). (voir entreprise artistique).

2.2. Le marché culturel

Le marché des arts est lié de nature à la création, ou la mise en place de produits, services ou interprétations nouvelles. Parmi la principale caractéristique de ce marché, est certainement l'incertitude, ce qui a été qualifié par le phénomène du « Personne ne sait » (Greffe 2010). Des deux cotés du marché, le producteur de l'activité artistique ne sait pas comment elle sera reconnue ni validée, et le demandeur potentiel d'une telle activité en ignore la qualité faute de l'avoir expérimentée ou même identifiée (Bourgeon-Renault, Filser, et Pulh 2003) et l'amélioration de la compréhension des attentes et des comportements de la clientèle d'un produit culturel ou artistique est une condition nécessaire pour tout vendeur et fait appel à un cadre théorique qui se démarque des modèles classiques de la décision d'achat : l'information factuelle est complétée par le rêve et l'imaginaire, la contrainte temporelle est souvent plus importante que la contrainte budgétaire, et la recherche d'expérience se substitue à la classique prise de décision d'achat (Filser 2005).

La structure du marché s'établit donc autour de phénomènes de concurrence face à la demande du spectateur tout à fait particulier. Celle-ci ne porte jamais sur les prix puisqu'on observe toujours une inélasticité de la demande par rapport aux prix. Elle concerne plutôt la recherche de différenciation de produits qui s'imposent selon leur caractère innovant, sans pour autant être parfaitement substituables pour des raisons de dispersion géographique, de contraintes de temps ou de différences dans les genres.

Ainsi les composantes du Marché artistique ont de grandes spécificités par rapport à un produit normal, et dans cette partie nous analyserons : le produit, l'offre, la demande, la distribution, la communication et le prix.

2.2.1. Le produit artistique

Les produits culturels sont le fruit d'activités artistiques, techniques et commerciales de création, production, distribution et diffusion d'œuvres relevant des différents modes d'expression artistique (théâtre, musique, art lyrique, la danse, la peinture, la sculpture, c'est le fruit d'un acte de création individuel ou collectif, original ou une reproduction d'œuvres existantes. Ils suivent un cycle de production-distribution (Assassi 2003) qui comprend, en amont, la phase de création pendant laquelle l'artiste conçoit son œuvre, et par la suite en aval, la phase de diffusion durant laquelle l'œuvre devient également un produit (souvent complexe).

Les produit culturels traduisent donc l'expression de l'artiste et sa conception, comme sa création, n'obéissent pas aux règles propres à la sphère marchande, comme, par exemple, des normes ou des objectifs préétablis (Callens 2013) (Benghozi 1990) l'unicité de l'œuvre renvoie aux notions d'originalité et de non-reproductibilité à l'identique ;(Assassi 2003) et la finalité marchande n'est pas aussi présente comme pour un produit commercial ou industriel d'où une dualité axiologique (Amans, Mazars-Chapelon, et Villesèque-Dubus 2010) entre les préoccupations artistiques et celles relatives à la rentabilité et, plus généralement,

entre les préoccupations artistiques et celles que l'on pourra qualifier d'économiques, de gestionnaires ou encore de financières (celles par exemple relatif à la maîtrise des coûts).
Ces produits ont donc plusieurs particularités à savoir : la liberté présumée du concepteur (Agid et Tarondeau 2003) et le coût d'une création artistique ne se chiffrent que très malaisément, la possibilité d'échec fait partie du jeu des artistes contrairement aux secteurs industriels ou commerciaux où l'acceptation de l'échec est très limitée, l'histoire de l'art a été marquée par plusieurs cas de rejet initial de créations (de produits culturels) appelées à être plus tard considérées comme des chefs-d'œuvre par le public, ainsi que la singularité de chaque production en arts vivants avec un renouvèlement constant de l'offre de produit, ce qui donne lieu à plusieurs prototypes contrairement à un produit normal, sans se référer systématiquement aux attentes du marché, c'est des œuvres plus ou moins solitaires et qui prennent des formes très diverses (manuscrit, œuvre plastique, négatif d'un film, partitions, etc.) et utilisent des supports très variés pour exister au-delà de l'atelier de création.
Le produit culturel est donc une œuvre artistique en phase de commercialisation, ce qui permet de dire qu' « Œuvre artistique » et « produit culturel » sont les deux facettes indissociables d'une même réalité, l'une tournée vers le champ artistique et esthétique, l'autre vers le marché : l'œuvre artistique c'est la phase de création-production relevant du champ artistique et technique et le produit culturel c'est la phase de distribution commercialisation relevant du marché. (Assassi 2003)
Afin de prévenir le risque du produit, les producteurs s'efforceront ainsi de lancer un nouveau produit en exploitant des thématiques qui ont connu un succès, en intégrant dans les biens des réducteurs d'incertitude par exemple le nom d'un artiste reconnu, voire en reprenant sous forme d'adaptation un texte existant.
Et donc c'est par leurs modes de conception et de production que les produits culturels se différencient des produits de grande consommation, à la reproduction en grand volume de produits standardisés qui caractérise ces derniers, ils opposent expérimentation, unicité et diversité, c'est aux stades de la diffusion et de la consommation de ces produits culturels, on observe de grandes similitudes entre produits culturels et produits de grande consommation. (Assassi 2003)

2.2.2. L'offre

En marketing, l'offre peut être définie étroitement par une « réponse à la demande » sauf pour les secteurs spécifiques tels que le secteur culturel qui a toujours affirmé l'autonomie de l'offre par rapport à la demande.(Stintzy 1988)
En effet, chercher à atteindre un grand nombre de clients constitue un impératif pour tout producteur, confronté le plus souvent à un marché potentiel relativement stable à long terme, et la satisfaction serait le principal antécédent de la fidélité de la clientèle, alors que pour le secteur culturel, la recherche a dû développer un cadre d'analyse nouveau pour tenter d'adapter aux spécificités sectorielles ces notions de satisfaction et fidélité (Agid et Tarondeau 2003).
En effet, à la différence d'un produit ou service, l'activité culturelle procure au public des bénéfices de nature essentiellement symbolique (Pine II et Gilmore 2013), le produit culturel s'articule autour de quatre composantes : le divertissement (entertainment), la formation, l'esthétique et l'évasion (escapism) (Studies et Jr 2004) ainsi la satisfaction s'avère particulièrement difficile à cerner, dans la mesure où le public apprécie dans l'activité culturelle une stimulation source de surprises (Bourgeon, Bouchet, et Pulh 2003) avec un processus spécifique en associant trois étapes (fantasmes, émotions, plaisir) qui remplaceraient la séquence classique (cognition, affect, comportement) des modèles traditionnels des autres produits et services. (Filser 2005) (Bourgeon-Renault, Filser, et Pulh 2003)
De ce fait, toujours selon les professionnels, il faut attendre que le spectacle culturel soit « mis sur le marché » pour observer la réaction du public, ce que explique souvent l'échec d'un produit culturel faute de public, et traduit, par conséquent, la nécessité d'un financement indépendant du niveau de la demande.
Et à long terme, il semble que l'évaluation que fait le public au produit culturel proposé dans le cadre d'un événement ou programmation artistique ait peu d'influence à long terme sur son comportement, et donc que la notion même de fidélité doit être revue (Collin-Lachaud 2003).

2.2.3. La demande ou le comportement du public

L'analyse économique de la consommation des produits culturels s'est développée à la fin des années soixante dans un contexte nord-américain fortement influencé par les travaux de Lancaster (Théorie

présentée en 1966 par Kelvin John Lancaster. Elle stipule que la satisfaction du consommateur ne provient pas du produit, mais des attributs qui le caractérisent) (Bourgeon-Renault, Filser, et Pulh 2003)et un spectacle vivant doit donc être appréhendé comme un ensemble de caractéristiques perçues par le consommateur, plutôt qu'un produit global, c'est un ensemble d'attributs que recherche le spectateur : noms des artistes, caractéristiques physiques de la salle ou du lieu de représentation, caractéristiques techniques du spectacle, etc . (Chapain, Emin, et Schieb-Bienfait 2018)

Et le secteur culturel est plutôt marqué par une expérience construite par l'individu qui s'approprie des éléments constitutifs de l'offre proposée.(Lapierre, s. d.) et par la suite cette formation de l'attitude à l'égard de cette offre culturelle est largement influencée par des échanges interpersonnels informels et la bouche à oreilles constituerait à ce titre le principal média promotionnel pour un produit culturel ou de loisirs (Filser 2005) (Bourgeon, Bouchet, et Pulh 2003).

La consommation culturelle peut être résumée en une expérience esthétique dans laquelle l'individu recherche des émotions et du plaisir (ce qui a été défini par la consommation hédonique) et apprécie le produit culturel pour lui-même et non pour les fonctions utilitaires qu'il pourrait remplir (Callens 2013).

D'autre part, la notion même de demande de produit culturel peut être classée en deux catégories : une demande du public particulier ou professionnel pour la consommation d'une activité par achat direct et une demande de contribution au financement en aval ou en amont de la production.

2.2.4. Distribution et communication

La distribution dans le secteur culturel s'inspire de la distribution des services, une distribution caractérisée par une offre le plus souvent intangible, un cycle de vie court, une contrainte temporelle qui s'exerce sur la consommation est très forte, avec par exemple un nombre limite de représentations pour le cas des arts vivants. Mais l'activité culturelle se démarque aussi par des contraintes très spécifiques, à savoir une grande interdépendance entre la production et la distribution, le caractère très instable des relations entre agents participants à l'activité de distribution, et les limites du recours à des indicateurs de performance pour évaluer l'efficacité de la politique de distribution (Assassi 2003).

L'analyse des différents canaux de distribution dans le secteur culturel met en avant l'interdépendance de deux variables explicatives proposées par les modèles des canaux de distribution des produits de grande consommation : le pouvoir et la confiance. Ainsi l'élaboration du plan de distribution d'un produit culturel reflète en effet l'importance des processus de relations interpersonnelles qui prennent souvent plus d'importance sur les critères strictement économiques pour tenter de réduire les risques associés à la réalisation de cette activité.

La distribution des produits culturels présente donc une spécificité majeure où le distributeur est lui-même l'artiste producteur qui est évidemment très éloigné d'objectifs spécifiquement économiques (Assassi 2003).

La mise en place d'une communication autour du produit artistique se réduit pas à informer sa clientèle potentielle au sens strict (Assassi 2003), mais appelle surtout à l'identification par la production en collaboration avec l'artiste d'une stratégie qui met en valeur les spécificités et les sources de différenciation ainsi que tout avantage concurrentiel (Achrol et Kotler 1999).

Et une Politique de communication varie selon que l'on cible le public, les leaders d'opinion, les pairs ou les financeurs potentiels. La communication persuasive développée dans le champ des produits de grande consommation s'avère difficile et la conception de la communication doit prendre en compte les spécificités de la relation du public à l'œuvre : bénéfices essentiellement symboliques, perception holiste plutôt qu'analytique, caractère souvent social de la consommation de l'œuvre qui rend déterminants les vecteurs informels de la communication, et notamment le bouche-à-oreille (Bourgeon-Renault, Filser, et Pulh 2003).

2.2.5. Le prix de vente d'un produit culturel

L'analyse du prix d'un produit culturel reste encore une énigme, il ne serait pas simple d'appliquer des schémas mécaniques et rationnels et aucune des approches traditionnelles de la valeur ne permet de prévoir le prix d'une œuvre d'art sauf conditions exceptionnelles, et même un parallèle entre les prix d'un actif possible, financier ou réel et le prix d'un produit culturel ne serait pas possible pour trouver des régularités. (Sagot-Duvauroux 1993) (CHANEL, GERARD-VARET, et GINSBURGH 1994).

En effet, la valeur travail ou la valeur coût ne peuvent expliquer correctement le prix d'une œuvre artistique qu'à son origine, comme l'a montré Baxandall (HILLS 2011) dans son analyse des contrats des artistes italiens de la renaissance , et la valeur la plus « logique » consiste à partir de la valeur esthétique puisque c'est elle qui semble motiver la demande de biens culturels et à voir alors si la valeur économique lui correspond (Greffe 2010).

3. L'entreprise artistique souffre-t-elle de la maladie des coûts (costs diseases) et en quoi consistent ses possibilités de financement ?

La complexité de la structure du Marché de l'organisation culturelle est illustrée par la multiplication des ressources à mobilier pour assurer la pérennité de fonctionnement de ces structures, des ressources qui proviennent de : la vente de ses prestations au public, les financements publics (collectivités nationales ou locales), les financements privés à travers le mécénat et l'implication de bénévoles dans son fonctionnement, et cet accès aux ressources constitue sans doute la question stratégique majeure à laquelle sont confrontées les gestionnaires culturelles, mais pas seulement puisque ces gestionnaires ont la mission de gérer des organisations fragiles par nature de leur activité et qui ne peuvent que difficilement être assimilée à des entreprises marchandes dont la réalisation du profit est le premier objectif (Filser 2005).
Dans la prochaine partie, nous présenterons en premier les spécificités des entreprises culturelles, et ses enjeux d'assurer l'équilibre financier dans un environnement incertain, ce qui les condamne par nature à recourir soit à l'argent public, soit au mécénat, ce constat est le mérite de loi Baumol, présenté en deuxième partie, et qui a montré que les organisations de l'art vivant ne peuvent que s'appauvrir sous l'effet d'une baisse tendancielle de leur productivité relative.

3.1. L'Entreprise Culturelle

Vouloir gérer une organisation artistique, c'est avoir la volonté de faire cohabiter des éléments a priori incompatibles : le management et le contrôle interne (mise en place de procédures) d'une part, la création artistique et les artistes d'autre part, c'est une organisation qui doit assumer la production de plusieurs œuvres successivement ou simultanément, en mobilisant des talents pour les tâches artistiques comme pour les tâches administratives et de gestion (Amans, Mazars-Chapelon, et Villesèque-Dubus 2010).
Ainsi, les productions culturelles auraient pour spécificités majeures de reposer sur des processus de création qui ne peuvent pas être planifiés, dirigés, contrôlés sans risquer de perturber l'organisation générale de la structure (Agid et Tarondeau 2003), et s'il convient d'assurer la liberté de création, on peut cependant imaginer que les règles et méthodes du management trouvent des domaines d'application dans les activités et organisations non marchandes qui mettent les créations au contact de leurs publics (Chapain, Emin, et Schieb-Bienfait 2018) des règles qui permettent de coordonner les projets de façon rigoureuse et de lisser les charges de travail des intervenants à travers l'application de délais standards (Martin 2008).
Ce type d'organisation non marchande est une forme dégradée de l'organisation «optimale» que serait l'entreprise privée en situation concurrentielle pure et parfaite, parce qu'elle est soumise à deux types de contrôles contraignants, le premier est celui des actionnaires qui visent le profit maximum et veillent à ce qu'il n'y ait pas de gaspillage de ressources ou de surproduction, et le second est celui des consommateurs qui, par la manifestation concrète de leurs préférences dans un univers concurrentiel, orientent l'organisation vers la satisfaction de leurs besoins actuels ou potentiels (Herscovici 1988) .
L'organisation non marchande est une organisation dans laquelle ces contrôles sont moins appliqués voir absents, et lorsque le contrôle par les actionnaires est transféré à des autorités publiques, la maximisation du profit est abandonnée au profit d'autres objectifs pas toujours clairement définis (PAR PHILIPPE AGID, JEAN-CLAUDE TARONDEAU, s. d.).
Cependant, les activités culturelles peuvent alors être contrôlées selon les critères utilisés dans les activités industrielles et commerciales marchandes comme, par exemple, la rentabilité des capitaux investis, même si les coûts de production des arts ne sont souvent couverts que très partiellement par les recettes provenant directement de leur billetterie ou diffusion (Agid et Tarondeau 2003), et les organisations de la culture doivent faire appel aux méthodes et techniques du management pour fixer des objectifs, choisir un organigramme avec descriptif des tâches et des moyens adaptés et contrôler les résultats obtenus, parce que, faute d'indépendance financière, ces structures ont des comptes à rendre à la collectivité qui les financent et au public (Martin 2008).

Et afin d'assurer le bon fonctionnement à moyen et long terme, l'utilisation d'outils de gestion modernes devient de plus en plus une nécessité majeurs à travers l'instauration de techniques inspirées des entreprises marchandes telles que : la gestion financière et comptable, la gestion de la billetterie, la gestion de la paie et des temps de travail, la gestion de la production artistique et des dispositifs scéniques et autres outils indispensables (Horvath 2013).
Cette conception pour l'organisation culturelle pourra être considérée comme un véritable défi, par l'enjeu de réussir la mise en place d'un mode de gestion hybride, qui ne procède ni de la logique exclusive du marché, ni de celle du subventionnement massif, mais qui combine ces deux types de ressources avec intelligence et créativité, avec un modèle qui se rapproche de celui de l'entreprise privée par une anticipation des financements publics et des programmations, et par conséquent la recherche de l'équilibre financier, voire même le profit, dans un Marché caractérisé par l'incertitude (Bonnafous-Boucher et al. 2003).
En effet, quelque soit leur secteur, les entreprises culturelles sont en outre et plus que bien d'autres soumises à une incertitude « essentielle ». Cette dernière est inhérente à une production artistique par nature nouvelle et qui peut difficilement bénéficier des expériences liées à l'existence de prototype et donc tester à l'avance la réussite ou non d'un produit artistique et toute erreur à ce stade prive le producteur de la rentabilité espérée et l'empêche de récupérer les coûts déjà supportés, c'est le « Personne ne sait » quant à l'accueil du produit par son public et tout désajustement entre la nature du bien et les goûts des consommateurs prive l'Entreprise productrice de la rentabilité espérée de la production et l'empêche de récupérer les coûts déjà supportés et c'est ce qui les rend faibles par nature en comparaison avec une structure marchande (Greffe et Simonnet 2010).
Sans doute, les entreprises culturelles présentent un certain nombre de spécificités qui leur confèrent une certaine fragilité. En précisant leur impossibilité ou leur difficulté à réaliser des gains de productivité, la loi de Baumol (Throsby 1996)condamnait ces entreprises à la non-soutenabilité à moins que des mécènes publics ou privés n'apportent les fonds requis, ce qui explique la problématique de financement de ces structures (Greffe et Simonnet 2010).

3.2. La loi Baumol (la loi de la fatalité des coûts= Baumol's cost disease)

Sollicités par la Fondation Ford pour analyser les difficultés rencontrées par les compagnies de comédies musicales de Broadway, Baumol et Bowen partent de ce que le spectacle vivant ne connaît pas ou presque de gains de productivité en comparaison avec ce qui se passe pour les autres secteurs de l'économie. (Greffe 2010)
*** W.J Baumol est un économiste d'inspiration keynésienne auteur de nombreux ouvrages et articles connus pour son hypothèse de maximisation des ventes, pur ses recherches sur l'économie de prospérité, mais surtout pour sa contribution au lancement de la théorie sur les marchés contestables.
La présentation d'un quintette de Schubert demande autant de musiciens et de temps qu'il y a deux siècles. La plupart de représentations en théâtre sont conduites à utiliser toujours le même nombre d'acteurs encore que l'on puisse jouer sur le nombre des figurants. Il en résulte à travers le temps une montée inexplicable de leurs coûts relatifs par rapport aux nombreux autres secteurs de l'économie qui connaissent des gains de productivité. À l'inverse de ces autres activités dont les gains de productivité permettent de réduire les prix, d'augmenter les rémunérations et par conséquent réaliser les profits, les activités culturelles devront affronter de tout autre choix (Xavier GREFFE, Mélika BEN SALEM, et Véronique SIMONNET 2015).
L'élévation de leurs coûts relatifs se répercute sur leurs prix relatifs, ce qui risque de leur faire perdre public et recettes. Ces activités peuvent alors réagir en maintenant leurs prix relatifs constants au prix d'une réduction de leurs charges, notamment les rémunérations des artistes : mais cela risque à terme d'entraîner leur départ. Elles peuvent aussi tenter de contenir les prix payés par les spectateurs et de maintenir les rémunérations des artistes : mais cela peut alors conduire à l'appauvrissement de la qualité des spectacles (Throsby 1996).
La maladie des coûts conduit donc à un déficit économique au mieux contrôlable au prix d'un déficit artistique. Ainsi la notion d'adaptation artistique qui caractérise les représentations théâtrales n'a réellement aucun apport à part le fait de réduire le nombre de figurants ou même d'acteurs, ou plus directement encore la durée d'un spectacle (Towse 1997). De la maladie à la fatalité, le pas est vite franchi. Sans nécessairement en faire des recommandations, Baumol et Bowen considèrent alors que le versement de subventions ou

l'obtention de donations peuvent reculer ces échéances et assurer la soutenabilité des activités artistiques dans une économie de marché. Cette conclusion deviendra pourtant le porte-drapeau des protagonistes de l'intervention de l'État par les subventions au financement de la culture. (Greffe 2010)

Il faut noter donc que le spectacle vivant ne profite pas ou ne profite que de façon très marginale du progrès technologique puisqu'il faut toujours autant de personnes pour la même pièce de Shakespeare ou Molière, pendant une longue durée constante (Poisson de Haro et Coblence 2013).

En plus, l'observation fait ressortir une forte prédominance des salaires, artistiques ou non, et une tendance généralisée des dépenses des entreprises à croître plus vite que l'indice des prix, que ce soit sur deux siècles, soixante ou trente ans. Les principales recettes provenant de la vente des places dont le prix évolue au mieux au rythme de l'inflation, un déficit dit structurel s'installe peu à peu. Ce déficit étant trop répandu pour pouvoir être imputé à de mauvaises gestions ou à des pressions syndicales, Baumol propose son explication par les écarts de productivité qu'il compare pour cela l'évolution de la fabrication des montres au cours des siècles substituant du capital au travail, à la stabilité de la technologie déployée dans une économique globale on parle de « fatalité des coûts » (Towse 1997). À ces augmentations de coûts ne sont pas associées des augmentations de recettes équivalentes puisque les prix des places suivent au mieux l'indice des prix. C'est alors l'installation d'un manque à gagner durable, qui nécessite des financements complémentaires, Dons ou subventions, même aux yeux des économistes libéraux (Throsby 1996).

W.J Baumol se contente de noter que le prix de la place n'augmente pas plus vite que l'indice général des prix, invoquant des explications comme des répugnances d'ordre moral de la part d'un grand nombre d'organisateurs de spectacles voulant préserver un accès démocratique aux spectacles artistiques

Dans une version plus tardive (Stintzy 1988), il ajoute une hypothèse de constance des dépenses relatives dans les différents secteurs, qui interdit tout alignement des prix sur les coûts, sous peine de provoquer un effondrement de la demande : la place fragile des arts dans la hiérarchie des besoins ressentis par les consommateurs, ainsi que par la concurrence de biens substituables, comme les spectacles proposés par les médias

Baumol arrivent à cette conclusion implacable et dramatique qui provoque de nombreux remous à l'occasion de la sortie de son ouvrage, la disparition des arts du spectacle vivant est possible.

Malgré ces réserves, les conséquences tirées de cette « loi » sont considérables, à tel point que Baumol lui-même a souligné leur caractère excessif [Baumol et Baumol, 1984]. Elles vont en quelque sorte forger une « culture » de l'économie de la culture. [13]

**W.J Baumol est un économiste d'inspiration keynésienne auteur de nombreux ouvrages et articles connus pour son hypothèse de maximisation des ventes, pur ses recherches sur l'économie de prospérité, mais surtout pour sa contribution au lancement de la théorie sur les marchés contestables.

Conclusion et perspectives de recherche

Dans cet article, nous avons essayé de mettre en avant à partir d'un cadre conceptuel et théorique les spécificités et les éléments de différence dans le Management culturel, à partir du cadre économique, passant par la structure du Marché de la culture et les éléments de sa chaine de valeur, jusqu'à l'organisation de la structure cultuelle elle-même avec ses défis de maintenir son équilibre et sa santé financière. D'après les résultats, la logique managériale n'implique évidemment pas que ses organisations basculent dans une logique marchande pure. L'enjeu est bien plutôt de parvenir à concilier la logique artistique et la logique économique, en inventant un mode de gestion hybride (Bonnafous-Boucher et al. 2003), qui ne procède ni de la logique exclusive du marché, ni de celle du subventionnement massif, mais qui combine ces deux types de ressources avec intelligence et créativité, et s'efforce de rechercher un compromis entre les obligations de service public et les exigences économiques, plusieurs théories ont traité la question d'indépendance financière des organisations productrices des biens et services culturels qui sont considérés, explicitement ou non, comme un service public national appelé à la diffusion la plus vaste, ils devraient être offerts au plus grand nombre. Donc à un prix considéré comme accessible et, par conséquent, très inférieur au coût de leur production et de leur distribution, ce qui ne peut se faire qu'à travers des financements alternatifs soit par un soutien public ou privé sous ses différentes formes. Pour terminer, il faut reconnaitre que dans l'analyse de ces organisations non marchandes, la définition de la performance se fonde sur la déclinaison en objectifs d'une mission parfois floue et ambiguë et donc difficilement opérationnalisa

(Amans, Mazars-Chapelon, et Villesèque-Dubus 2010) et il est clair que des recherches supplémentaires sont nécessaires pour analyser davantage la question de l'opposition entre logique artistique et logique économico-financière (Bathurst et Williams 2012), d'où le paradoxe permanent entre l'économique et le culturel.

Bibliographie

Achrol, Ravi S., et Philip Kotler. 1999. « Marketing in the Network Economy ». Journal of Marketing 63: 146. https://doi.org/10.2307/1252108.

Agid, Philippe, et Jean-Claude Tarondeau. 2003. « Manager les activités culturelles ». Revue française de gestion 29 (142): 103-12. https://doi.org/10.3166/rfg.142.103-112.

Amans, Pascale, Agnès Mazars-Chapelon, et Fabienne Villesèque-Dubus. 2010. « De la politisation à l'instrumentation d'un outil de gestion : le cas du budget dans les théâtres associatifs ». Management & Avenir 40 (10): 234. https://doi.org/10.3917/mav.040.0234.

Assassi, Isabelle. 2003. « Spécificités du produit culturel. L'exemple du spectacle vivant ». Revue française de gestion 29 (142): 129-46. https://doi.org/10.3166/rfg.142.129-146.

Bathurst, Ralph J., et Lloyd P. Williams. 2012. « Managing Musically: How Acoustic Space Informs Management Practice ». Journal of Management Inquiry 22 (1): 38-49. https://doi.org/10.1177/1056492612464543.

Benghozi, Pierre-Jean. 1990. « Nouveaux services de communication : les concevoir, les développer.... Le cas du courrier électronique ». Réseaux 41 (3): 41-57.

Bonnafous-Boucher, Maria, Stéphanie Chatelain-Ponroy, Yves Evrard, et Frédéric Mazallon. 2003. « Quel avenir pour les théâtres lyriques ? » Revue française de gestion 29 (142): 169-88. https://doi.org/10.3166/rfg.142.169-188.

Bourgeon, Dominique, Patrick Bouchet, et Mathilde Pulh. 2003. « L'Expérience de Consommation de Spectacles vivants : de Nouvelles Perspectives de Recherche ». Laboratoire d'Economie et de Gestion, janvier.

Bourgeon-Renault, Dominique, Marc Filser, et Mathilde Pulh. 2003. « Le marketing du spectacle vivant ». Revue française de gestion 29 (142): 113-28. https://doi.org/10.3166/rfg.142.113-128.

Callens, Stéphane. 2013. « Albert O. Hirschman (1915-2012) ». Mondes en développement 162 (2): 147-50. https://doi.org/10.3917/med.162.0147.

CHANEL, O., L.A. GERARD-VARET, et V. GINSBURGH. 1994. « Prices and Returns on Paintings: An Exercise on How to Price the Priceless ». The Geneva Papers on Risk and Insurance Theory 19 (1): 7-21.

Chapain, Caroline, Sandrine Emin, et Nathalie Schieb-Bienfait. 2018. « L'entrepreneuriat dans les activités créatives et culturelles : problématiques structurantes d'un champ d'études encore émergent ». Revue de l'Entrepreneuriat 17 (1): 7. https://doi.org/10.3917/entre.171.0007.

Collin-Lachaud, Isabelle. 2003. « Le prix a-t-il une incidence sur la satisfaction dans le champ culturel? » ACADEMIA, 17.

Deroin, Valérie. 2011. « Conceptualisation statistique du champ de la culture ». Culture méthodes 3 (3): 1. https://doi.org/10.3917/culm.113.0001.

Filser, Marc. 2005. « Le management des activités culturelles et de loisirs : questions stratégiques et état des recherches académiques ». Management & Avenir 5 (3): 179. https://doi.org/10.3917/mav.005.0179.

Greffe, Xavier. 2010. « Introduction : L'économie de la culture est-elle particulière ? », 35.

Greffe, Xavier, et Véronique Simonnet. 2010. « Les entreprises culturelles sont-elles soutenables ? », 31.

Herscovici, Alain. 1988. « 5. Les coûts de production du spectacle vivant musical ». Vibrations 5 (1): 244-61. https://doi.org/10.3406/vibra.1988.1041.

HILLS, PAUL. 2011. « Michael Baxandall's “Painting and Experience in Fifteenth Century Italy”, 1972 ». The Burlington Magazine 153 (1299): 404-8.

Horvath, Isabelle. 2013. « Une approche prospective du métier de directeur d'entreprise de spectacle vivant ». Management & Avenir 63 (5): 98. https://doi.org/10.3917/mav.063.0098.

Lapierre, Laurent. s. d. « “Économie des arts du spectacle vivant, essais sur la relation entre l'économique et l'esthétique” ». Cahiers de théâtre Jeu inc, 6.

Liñán, Francisco, et Fayolle Alain. 2015. « A systematic literature review on Entrepreneurial Intentions: Citation, Thematic Analyses, and Research Agenda ». International Entrepreneurship and Management Journal 11 (décembre): 907-33. https://doi.org/10.1007/s11365-015-0356-5.
Martin, Cécile. 2008. « Les formations à l'administration et à la gestion de la culture : bilan et perspectives ». Culture Etudes 2 (2): 1. https://doi.org/10.3917/cule.082.0001.
Nicolas, Yann. 2010. « L'impact économique d'une activité culturelle comme motif au soutien public : définition et conditions de validité ». Revue d'économie politique 120 (1): 87. https://doi.org/10.3917/redp.201.0087.
PAR PHILIPPE AGID, JEAN-CLAUDE TARONDEAU, L'Opéra. s. d. « L'Opéra de Paris est-il économiquement gouvernable ? » Revue française de gestion, 22.
Petticrew, Mark, et Helen Roberts. 2006. Systematic Reviews in the Social Sciences: A Practical Guide. Systematic Reviews in the Social Sciences: A Practical Guide. Vol. 11. https://doi.org/10.1002/9780470754887.
Pine II, B., et J Gilmore. 2013. « The experience economy: past, present and future ». In Handbook on the experience economy, 269. https://doi.org/10.4337/9781781004227.00007.
Poisson de Haro, Serge, et Emmanuel Coblence. 2013. « Les sentiers du redressement. Une étude comparative d'organisations culturelles en crise ». Revue française de gestion 39 (235): 29-51. https://doi.org/10.3166/rfg.235.29-51.
Sagot-Duvauroux, Dominique. 1993. « Werner Pommerehne et Bruno Frey, La culture a-t-elle un prix ? » Annales, 1645-48.
Stintzy, Blandine. 1988. « 4. Arts de la scène et économie : bilan d'un mariage difficile ». Vibrations 5 (1): 229-43. https://doi.org/10.3406/vibra.1988.1040.
Studies, Ed, et Ed Jr. 2004. « Enhancing the application of experiential marketing in the arts ». International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing 9 (février): 49-56. https://doi.org/10.1002/nvsm.232.
Thiétart, R A. 2000. « Management et complexité : Concepts et théories ». CENTRE DE RECHERCHE DMSP, 23.
Throsby, David. 1996. « Economic circumstances of the performing artist: Baumol and Bowen thirty years on ». Journal of Cultural Economics 20 (3): 225-40. https://doi.org/10.1007/BF00153849.
Towse, Ruth, éd. 1997. Baumol's Cost Disease. Edward Elgar Publishing. https://EconPapers.repec.org/RePEc:elg:eebook:1185.
Tranfield, David, David Denyer, et Palminder Smart. 2003. « Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review ». British Journal of Management 14 (septembre): 207-22. https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375.
Xavier GREFFE, Mélika BEN SALEM, et Véronique SIMONNET. 2015. « CULTURE ET CROISSANCE EN FRANCE 1975-2008 ». France.

Les risques du système d'information dans le cadre de son externalisation

Par :

Pr MCHICH Rachid, E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi
E-mail : rmchich@uae.ac.ma

BENDRISS AMRAOUI Abdelmoujib, Doctorant à l'E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi
E-mail : moujib.amraoui@yahoo.com

Résumé : L'infogérance est un privilège qui a longtemps été réservé aux grandes entreprises. Aujourd'hui, avec les progrès technologiques, les petites entreprises peuvent elles aussi externaliser leurs systèmes informatiques, afin de les rendre plus sûrs et plus performants. Cependant, l'externalisation ne présente pas que des avantages. Il faut veiller à ce que les avantages de l'externalisation (amélioration de la qualité, économie d'échelle, gains de productivité, etc…) ne conduisent pas à en sous-estimer les limites et les risques. Il convient alors d'étudier les risques liés aux systèmes d'information en mettant l'accent sur ceux relatifs à l'infogérance en précisant leurs incidences sur les entreprises.

Mots-clés : Externalisation, Système d'information, Risques, Client, Prestataire.

Introduction

Les révolutions technologiques et les transformations digitales poussent de plus en plus les entreprises à opter pour une politique d'externalisation, et décider ainsi de faire confiance aux spécialistes de l'informatique et leur confier la gestion de leur système d'information.

En effet, l'externalisation est définie comme « un arrangement dans lequel la société (le client) s'adresse à une autre société (le prestataire de services) pour exécuter une fonction particulière en son nom »[134].Et l'infogérance est l'externalisation appliquée aux systèmes d'information. L'infogérance est donc un service destiné aux entreprises qui n'ont pas le temps et les ressources à consacrer pour la gestion du système d'information.

Historiquement, la première opération d'envergure concernant l'externalisation d'un système d'information (SI) remonte à 1989 lorsque Eastman Kodak confie cette activité à IBM. En 2005, c'est au tour de Renault de mener une opération similaire[135].

Quant au Maroc, promouvoir l'IT Outsourcing est un des chantiers majeurs qui composent la feuille de route de l'Agence de Développement du Digital. Et en 2020, selon la Fédération marocaine de l'Externalisation des Services, l'externalisation des technologies de l'information a réalisé près de 4milliards de dirhams du chiffre d'affaires.

En fait, parmi les nombreux secteurs qui font appel à l'externalisation, ceux de la banque et de l'assurance représentent près de 40 % du total. L'offre se traduit par des centres performants essentiellement localisés en Asie-Pacifique (Inde, Chine, Ceylan, ÎleMaurice,etc.) pour 55 % d'entre eux, en Europe de l'Est (Pologne, Hongrie, Slovaquie, Tchéquie, Roumanie, Estonie, etc.) pour 20 %, en Amérique latine (Brésil, Argentine, Mexique) pour 12 % et en Afrique (Maroc, Tunisie, Afrique du Sud, etc.) pour 8 %.[136]

Par conséquent, l'externalisation est un phénomène incontournable et risqué. Si les entreprises y recourent pour réduire les coûts et les délais, elles doivent en revanche se préserver des risques pouvant impacter leur

[134]Nicolas Dufour, Gilles Teneau 2014/2 « L'externalisation des centres de services : Analyse comparative sur site et hors site » Revue des Sciences de Gestion, (N° 266), pages 13.

[135]Philippe Paquet, « Externalisation du système d'information : le point de vue du prestataire » Revue Gestion 20002011/5 (Volume 28) pages 124.

[136]Georges Couvois, mars 2014 « Cloud, externalisation : quels risques pour la circulation des données hors de l'entreprise ? » Revue Sciences de l'Information - (Volume 51), pages 42.

activité, leur rentabilité et leur image. Ainsi, les risques et surcoûts inhérents à l'externalisation sont nombreux et parfois négligés devant les bénéfices immédiats affichés et les gains potentiels escomptés.137
La problématique de cet article est de s'interroger sur la nature des risques des systèmes d'information subis par une entreprise et leur manifestation dans le cadre de l'externalisation de son système d'information à un prestataire.
Ce travail se présente tout d'abord par un rappel de principaux risques intrinsèques aux systèmes d'information (section 1), avant d'aborder ensuite des exemples de différentes situations d'aggravation des risques de l'infogérance (section 2) en proposant des recommandations.

Section 1 : Les risques intrinsèques aux systèmes d'information

Nous distinguons ici ce qui est intrinsèquement informatique des risques fonctionnels portant sur les traitements « métiers» confiés aux applications même si les problèmes applicatifs proviennent le plus souvent d'un défaut de conception (du développement de la spécification) ou d'un défaut de fonctionnement (exploitation). Ces risques spécifiques portent sur les domaines suivants[138] :

1. Les risques sur les études informatiques

Appelés aussi : « risques de conception», « de développement», ou « de maintenance», ils correspondent aux risques liés à la phase de conception des programmes informatiques (erreur de compréhension, mauvaise couverture informatique des risques produits…)
C'est le cas de la Bourse de Casablanca, qui par carence collective grave au niveau de son management[139], a vu des informations relatives aux ordres cachés, dits 'icebergs', véhiculés par le système de diffusion de la BVC (Bourse des Valeurs de Casablanca) à travers le site de Bourse en ligne Bourse Maroc, est un exemple qui rappelle que les conséquences des erreurs peuvent être aussi scandaleuses que celles des actes de malveillance.

A. Les risques sur les traitements informatiques

Appelés aussi « risque de système », « de sécurité logique », « de pénétration » ou « d'altération des données », ils correspondent aux risques liés au fonctionnement des applications et des logiciels systèmes qu'utilise l'entreprise (que ce soit au niveau des centres informatiques, des gestionnaires d'application ou des utilisateurs). Cela va de l'accès aux ressources, du traitement proprement dit aux produits résiduels et à leur conservation.[140]
Le 1er août 2012, Le courtier américain Knight Capital[141]a provoqué un minikrach à la Bourse de New-York : plus de 140 titres ont connu des mouvements anormaux. En cause : un "problème technique" lors de l'installation d'un nouveau logiciel de passage d'ordres. Ce logiciel a envoyé des ordres par centaines et fait exploser les cours", ce bug informatique a causé de fortes fluctuations et a entraîné pour la société une perte d'un montant estimé à 440 millions dollars (355 millions d'euros)[142]en moins d'une heure.

B. Les risques liés aux télécommunications

Appelés aussi « risques réseau », ils correspondent aux risques liés à la perte d'informations par altération du support des données transmises, (téléphone, fax, réseaux informatiques, Internet...) par la banque. Exemple : Panne géante d'Orange143 : une trentaine de millions d'usagers privés de réseau à cause d'un problème de mise à jour logicielle, une mobilisation à tous les niveaux, y compris au plus haut de l'Etat.144

---

[137]BRISACH Alain, août 2011 « Quels sont les risques liés à l'externalisation ? ». Revue Banque n°739 -.
[138]MADERS Henri-Pierre et MASSELIN Jean-Luc, 2006 « Contrôle interne des risques: cibler, évaluer, organiser, piloter, maîtriser ». Editions Eyrolles -.
[139]Site :http://www.financesnews.ma/article_detail.php?id_art=4983. Consulté le 9 mars 2021.
[140]CFSSI (Consultation – Formation – Sensibilisation – Sécurité de l'Information) : Séminaire « Linux, un système plus sécuritaire que Windows? » - Novembre 2013.
[141]Knight Capital Group (KCG) est une entreprise américaine de services financiers spécialiste du trading haute fréquence.
[142]TONNELIER Audrey, 07 août 2012 « Les déboires de Knight Capital, spécialiste du trading haute fréquence » Journal 'LE MONDE ' page Economie.
[143]'Orange' depuis le 1er juillet 2013 est devenu le nouveau Nom Commercial de France Télécom, c'est une entreprise française de télécommunications. Elle emploie près de 172 000 personnes et sert près de 226 millions de clients dans le monde.
[144]LAMANDE Emmanuelle, janvier 2013 « panoramade la cybercriminalité 2012 » CLUSIF:http://www.globalsecuritymag.fr/CLUSIF-panorama-de-la,20130122,34901.html

Cependant, une panne informatique peut coûter très cher à l'entreprise qui est prise en défaut. A la suite de sa méga-panne145de juin 2012, la Royal Bank Of Scotland a eu l'amère expérience, elle devait payer des amendes qui s'élèvent à 56 millions de livres (70 millions d'euros) ; ces sommes s'ajoutent à celles déjà versées par RBS au titre du dédommagement de ses clients, soit 70,3 millions de livres (88 millions d'euros) proportionnels aux préjudices subis par les victimes de la panne informatique, laquelle avait empêché 6,5 millions de clients146de retirer de l'argent ou de payer leurs factures ou consommations.

Au Maroc, le système informatique de la Banque marocaine de commerce et d'industrie (BMCI) est tombé en panne147, ces clients n'ont pu effectuer aucune opération bancaire durant un laps de temps assez long148. La panne avait affecté tous les systèmes bancaires de BMCI, qu'ils soient à destination des consommateurs ou des entreprises.

2. Les risques d'architecture des systèmes d'information

Ils correspondent aux risques liés à l'architecture générale du système d'information (applications, bases de données…), des matériels utilisés (ordinateurs, terminaux...) et de l'organisation des traitements (temps réel) de la banque. D'après le Comité français d'organisation et de normalisation bancaires (CFONB)149 , la sécurité des systèmes d'information repose sur les quatre facteurs « D », « I -. « C » et « P »150:

(D) Disponibilité: c'est l'aptitude des systèmes à remplir une fonction dans des conditions prédéfinies de temps et de délais. L'objectif est d'assurer la garantie de continuité de service et de performances, en respectant les dates et heures limites des traitements. Elle se manifeste aussi par l'accessibilité aux ressources du système d'information (Ordinateurs, Bases de données, Réseaux, services, etc…), parce que, souvent quand un service est indisponible, les effets sont ressentis immédiatement par l'incapacité à remplir les tâches quotidiennes, par l'interruption des services et les dysfonctionnements au niveau des activités de l'entreprise.

Aussi, les coûts engendrés par une panne sérieuse des systèmes peuvent dépasser de loin les frais de remplacement du matériel, des données ou du logiciel endommagés ; puisque les systèmes informatiques sont constitués, du matériel comme du logiciel, donc la défaillance de l'un d'entre eux suffit pour bloquer tout le dispositif, ce qui en accroît la vulnérabilité.

(I) Intégrité: l'intégrité des données désigne l'état de données qui, lors de leur traitement, de leur conservation ou de leur transmission, ne subissent aucune altération ou destruction volontaire ou accidentelle, et conservent un format permettant leur utilisation.

A cet effet, elle assure que les informations soient identiques, dans le temps et dans l'espace; l'objectif est de garantir l'exhaustivité, l'exactitude et la validité de l'information et d'éviter la modification, par erreur, de l'information :

Par conséquent, l'atteinte à l'intégrité peut avoir de lourdes conséquences sur la fiabilité d'un système d'information. A titre d'exemple, la mise en cause de l'exactitude des données stockées entraînerait des conséquences immenses. Ce type d'altération peut même faire l'objet de menaces de tentatives d'extorsion envers des organismes ciblés. Les virus ou autres logiciels malveillants peuvent entraîner la destruction ou l'altération partielle de données.

(C) Confidentialité: La confidentialité a été définie par l'Organisation internationale de normalisation (ISO) comme « le fait de s'assurer que l'information n'est seulement accessible qu'à ceux dont l'accès est autorisé

---

[145]La banque RBS (Royal Bank Of Scotland) avait été victime d'une mise à jour de logiciels effectués la nuit qui s'étaient très mal passée provoquant la quasi-paralysie de son système de traitement par lot. Plus de 100 millions d'opérations de paiement non-traitées s'étaient accumulées pendant cette panne affectant aussi les banques NatWest et Ulster Bank.

[146] BERGE Frédéric, 20 novembre 2014 « La banque anglaise RBS paie cher sa méga-panne informatique de 2012 ». Le magazine O1BUSINESS.

[147]BENTALEB Hassan, 4 août 2010 « Le système informatique de la banque est tombé en panne hier : Mauvaise surprise pour les clients de la BMCI ». Journal Libération.

[148]Les agences du Groupe ont dû effectuer manuellement leurs opérations les plus urgentes en attendant que le système soit restauré. Les clients malchanceux ont été contraints, eux, de prendre leur mal en patience et d'attendre la remise en marche des serveurs de la banque.

[149]Le Comité français d'organisation et de normalisation bancaires (CFONB) est un « organisme professionnel qui a pour mission d'étudier et de résoudre, aux plans de l'organisation et des normes…et des échanges télématiques de données.

[150]Henri-Pierre Maders, Jean-Luc Masselin. Op –cit. Page 3.

»151.
L'objectif est de réserver l'accès aux données d'un système aux seuls utilisateurs habilités en fonction de la classification des données et du niveau d'habilitation des utilisateurs afin de garantir le secret des données échangées.
En effet, la confidentialité demeure le pilier le plus difficile à cerner puisque toute atteinte à la confidentialité est irréversible, « On ne peut procéder à un (lavage des cerveaux) des personnes ayant eu un accès accidentel ou illicite à une information confidentielle »152. Alors qu'une atteinte à la disponibilité, intégrité ou à la preuve peut être redressée.

(P) Preuve: Faculté de vérifier le bon déroulement d'une fonction. L'objectif est de garantir la possibilité de reconstituer un traitement à tous les niveaux pour des soins de contrôle ou de preuve.

La preuve est donc la garantie de ne pas pouvoir contester une transaction avec possibilité de pouvoir auditer les résultats fournis. Lorsqu'il n'y avait que le niveau technique de la preuve (numérique), l'auditabilité était restreinte à de la traçabilité (capacité à garder la trace des décisions prises et des actions entreprises), voire à de l'imputabilité (capacité à attribuer à un auteur une décision ou à un exécutant une action).

3. Les risques de la Cybercriminalité

Selon le rapport de Kaspersky, paru en juillet 2020, 13,4 millions de cyber-attaques ont été détectées entre avril et juin 2020 au Maroc (Période de confinement dû à la pandémie Covid-19). Trois tendances majeures ressortent de ce rapport, à savoir : l'ingénierie sociale (techniques utilisées par les cybercriminels pour inciter des utilisateurs peu méfiants à leur envoyer leurs données confidentielles, infectant ainsi leurs ordinateurs avec des programmes malveillants), le Maroc est classé à la 32ème place mondiale, les menaces locales (48ème rang mondial) et le rôle des serveurs hébergés sur le territoire (61ème position mondiale).
Au Maroc, le 25 juillet 2020, la loi n° 05-20 relative à la cybersécurité a été adoptée dans le but de renforcer l'arsenal juridique en matière de lutte contre les cyberattaques et les cybercrimes, compte tenu des menaces croissantes auxquelles l'État, les institutions publiques et les entreprises font face.
En outre, pour assurer la gouvernance étatique de la cybersécurité, plusieurs organisations ont été créées au cours des dix dernières années :
Le Comité Stratégique de la Sécurité des Systèmes d'Information (CSSSI), créé en 2011 et présidé par le Ministre chargé de l'Administration de la Défense Nationale. La mise en œuvre des orientations stratégiques revient principalement à la Direction Générale de la Sécurité des Systèmes d'Information (DGSSI), également créée en 2011 ;
L'Agence Nationale de Réglementation des Télécommunications (ANRT), chargée de la régulation et de la réglementation du secteur des télécommunications ;
La Commission Nationale de contrôle de la protection des Données à caractère Personnel (CNDP) dont la responsabilité est de contrôler le respect de la législation en matière de protection des données personnelles ;
Et le Centre Marocain de Recherches Polytechniques et d'Innovation (CMRPI) qui porte la Campagne Nationale de Lutte Contre la Cybercriminalité.
Sans oublier la ratification de conventions internationales en matière de lutte contre la cybercriminalité et le terrorisme tel que la Convention de Budapest relative à la cybercriminalité.

Section 2 : Les risques inhérents à l'infogérance

Le système d'information est devenu le cœur des entreprises en permettant une irrigation continue de l'information et une gestion optimisée des processus. Ces évolutions ont entraîné de nouveaux risques qui ont déjà fait l'objet de l'attention des décideurs sur la sécurité des systèmes d'information. Il n'en reste pas moins que la complexité et les interactions entre systèmes vont en s'accroissant et de nouveaux composants viennent s'ajouter au fil des évolutions technologiques ou de différents risques.

1. Risques liés au cloud computing

Le cloud Computing représente une autre branche de l'infogérance. Ce dernier fournit des services ou des applications informatiques en ligne, accessibles partout, à tout moment, et de n'importe quel terminal

[151] Site :http://fr.wikipedia.org/wiki/Confidentialit%C3%A9 consulté le 16 avril 2021.
[152] EL AZZOUZI Ali, 2010 « la cybercriminalité au Maroc »., page 28.

(smartphone, PC de bureau, ordinateur portable et tablette). Précisément, le cloud Computing permet de partager, chez un fournisseur d'offres cloud, une infrastructure, une solution applicative ou encore une plateforme.[153]

Le cloud computing permet aux entreprises d'externaliser la gestion de certains risques liés aux systèmes d'information à des tiers. Il les expose cependant à d'autres types de risques, liés aux données des clients et aux questions juridiques, Le prestataire doit évaluer les risques potentiels liés au cloud computing et prendre des mesures aux fins de les atténuer.

A. Risques dans la gestion des données

Le cloud computing fragilise la protection des données de l'entreprise, puisque celle-ci contrôle moins la façon dont le prestataire traite les données. La protection des données est par ailleurs compliquée du fait des nombreux transferts de données entre les systèmes et les sites. En conséquence, le prestataire doit définir la nature et le type de données (selon les barèmes de classification des données) stockées dans le cloud et les critères minimaux de sécurité requis pour leur transfert.

B. Risques relatifs aux droits d'accès

Lorsque les applications dans le cloud clés ne possèdent pas les matrices de séparation des tâches pour définir les droits d'accès[5] des utilisateurs, le service informatique ne peut pas examiner la pertinence des rôles et responsabilités assignés aux utilisateurs des applications. Par conséquent, Sans matrice, les responsabilités allouées aux différents modules des applications risquent d'entrer en conflit ; et l'attribution des droits d'accès inappropriés à ces applications risque d'entraîner des fuites d'information stratégique.

C. Suivi des mouvements sur les ordinateurs

Les prestataires de services cloud doivent mettre régulièrement à jour les antivirus et les pares-feux des applications, et le service informatique doit surveiller étroitement les utilisateurs des applications dans le cloud afin de détecter les activités non autorisées dans les plus brefs délais, pour alerter les informaticiens et les aider à réagir en cas d'incident.

Aussi, les prestataires de services cloud stockent les données sur plusieurs sites aux fins de minimiser les risques de perte totale en cas d'incident ou d'infraction.

2. Les risques relatifs aux Processus

Dans chaque activité, les possibilités d'erreurs sont nombreuses : les erreurs d'enregistrement des données, les défaillances dans la gestion des dossiers, ces dysfonctionnements liés aux processus sont susceptibles d'aggraver le niveau de risque intrinsèque du système d'information. Le manque de respect des procédures formalisant les processus constitue donc un risque opérationnel qui accroît d'autres types de risques. En outre, d'autres facteurs de risques peuvent apparaître lorsque le management met en œuvre des dispositifs de réduction des risques à focalisation exclusivement technique, en ignorant le facteur culturel et les contradictions que cela puisse générer, ces stratégies aveugles[154]qui modifient l'environnement de travail et l'organisation au nom de la réduction des risques, sans prendre le temps d'en comprendre les implications sociales et culturelles moins explicites et visibles, peuvent aboutir à la multiplicité des erreurs et perturber les processus de travail et le maintien de la relation avec la clientèle.

Ces exemples montrent bien que les aspects organisationnels sont primordiaux dans la prévention de telles conséquences et qu'une organisation floue dans laquelle les responsabilités sont peu ou mal définies peut avoir des risques majeurs. C'est également le cas d'un processus qui concentre les pouvoirs sur un nombre très réduit de collaborateurs à même de réaliser des opérations et de les dissimuler pendant une durée relativement longue.

Par ailleurs, Oliver Williamson[155]a montré que : « dès lors qu'on externalise des activités, il est difficile d'avoir une information complète, ce qui entraîne des coûts de contrôle qui peuvent devenir dissuasifs ».

[153] Directive Nationale de la Sécurité des Systèmes d'information (DNSSI) -décembre 2014 « Guide régissant la sécurité relative à l'externalisation des systèmes d'information », page 6.

[154] JARDAT Rémi, - août 2011 « Où se situe la singularité des activités de trading quant au risque opérationnel ? Un diagnostic exploratoire par le prisme des HRO ». Revue Management & Avenir n° 48, page 315.

[155]Oliver Williamson a reçu le prix Nobel d'économie en 2009 pour ses travaux menés dès les années 1970 sur les « frontières de la firme ». Il a notamment contribué à l'analyse des processus d'externalisation et à l'émergence de l'économie des coûts de transaction.

C'est bien la sous-estimation de ces coûts qui peut entraîner des processus de relocalisation et de ré-internalisation. Williamson souligne également que plus les tâches sont fréquentes et spécifiques, plus elles se rapprochent du cœur de métier, plus l'externalisation devient compliquée et coûteuse.[156]

3. Sensibilité des données à caractère personnel

L'article 24 de la constitution marocaine de 2011 dispose que « Toute personne a droit à la protection de sa vie privée ». Les données personnelles sont à la base du développement de l'économie numérique. Les entreprises tendent à en collecter et à en produire plus au cours de l'exercice de leur activité pour affiner leur connaissance de leurs clients et prospects, améliorer et personnaliser en conséquence leurs produits et services ainsi que leurs actions de ciblage publicitaire, valoriser leurs bases de données qu'elles revendent ou louent à des tiers.

Nos données personnelles relèvent d'un droit fondamental, la divulgation de ces données est susceptible de porter atteinte aux droits et libertés des personnes concernées. L'Etat en tant que garant des droits des citoyens se doit donc de protéger lesdits droits en adoptant une législation abondante dans le but de les protéger.

Depuis quelques années, force est de constater que le vol de données personnelles constitue un véritable fléau. De grandes entreprises telles que Google ou Facebook ont vu leur réputation entachée par des scandales de vol de données de nombre de leurs utilisateurs. Tombées entre de mauvaises mains, ces données personnelles peuvent constituer un réel danger et une atteinte à la vie privée des personnes.

Afin de renforcer la législation en la matière, le règlement n°2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données est entré en application le 25 mai 2018.[157]

Les entreprises traitantes ou sous-traitantes qui collectent et traitent les données à caractère personnel doivent fournir aux personnes des informations claires et sans ambiguïté sur la manière dont seront traitées leurs données. Elles doivent être traitées pour une finalité précise et légitime. Celles-ci doivent être accessibles par tous, via des documents contractuels, des formulaires de collecte ou les pages "privacy" des sites web.

A. Les intrusions dans un Système de Traitement Automatisé de Données (STAD) :

La loi n°07-03158permet de sanctionner toutes les intrusions non autorisées dans un système de traitement automatisé de données (STAD). Elle fait la distinction entre l'accès et le maintien frauduleux dans un STAD.

En effet, deux types d'accès illicites peuvent être envisagés : l'accès dans l'espace, qui consiste à pénétrer par effraction dans un système informatique (accès frauduleux)159; et l'accès dans le temps, qui s'agit du fait d'outrepasser une autorisation d'accès donnée pour un temps déterminé (maintien frauduleux)160. Les sanctions prévues varient selon que l'intrusion a eu ou non une incidence sur le système en cause.

Cependant, lorsque le maintien ou l'accès frauduleux entraîne une altération du système, le Code Pénal Marocain prévoit un doublement de la peine.[161]

a- Le principe de responsabilité ou Accountability :

Dans son optique de responsabilisation des entreprises concernées par le traitement des données à caractère

[156]CALES Marie-Noëlle et Marchand Nadège, - octobre 2013 « L'externalisation des back-offices : la réglementation en plus ». Revue Banque n° 765bis.

[157]Le RGPD se caractérise par son champ d'application dit extraterritorial. On entend par extraterritorial qu'il s'applique au-delà de l'Union-Européenne.

[158]La loi n°07-03 du 11 novembre 2003 (B O n° 5184) complétant le code pénal en ce qui concerne les infractions relatives aux systèmes de traitement automatisé des données.

[159]Cette infraction résulte de l'article 607-3 du code pénal qui dispose: « le fait d'accéder, frauduleusement, dans tout ou partie d'un système de traitement automatisé des données est puni d'un mois à trois mois d'emprisonnement et de 2.000 à 10.000 dirhams ou de l'une de ces deux peines seulement ».

[160]L'article 607-3 du code pénal marocain dispose : « …Est passible de la même peine toute personne qui se maintient dans tout ou partie d'un système de traitement automatisé de données auquel elle a accédé par erreur et alors qu'elle n'en a pas le droit ».

[161]L'article 607-3, al. 3 du Code pénal marocain dispose « La peine est portée au double lorsqu'il en est résulté soit la suppression ou la modification de données contenues dans le STAD, soit une altération du fonctionnement de ce système ».

personnel, le RGPD a imposé à ces dernières une obligation d'autocontrôle. La notion d'Accountability est une notion centrale du RGPD car elle met en place les organismes au cœur de leur propre conformité. Tous les organismes, qu'ils soient responsables de traitement ou sous-traitants, doivent s'inscrire dans une posture de mise en conformité dynamique. Ils doivent disposer d'un registre de traitements auquel l'autorité de régulation peut avoir accès sur demande et doivent ainsi mettre en place des mesures adéquates pour garantir la sécurité des données. Ils doivent également appliquer le "privacy by design", un concept qui impose de réfléchir à la protection des données personnelles en amont de la conception d'un produit ou d'un service.

b- La collaboration avec les sous-traitants :

Le lien entre le responsable du traitement et le sous-traitant doit être formalisé par un contrat. Ainsi, il dispose que le traitement par le sous-traitant « est régi par un contrat écrit ou un autre acte juridique au titre du droit de l'Union ou du droit d'un État membre, qui lie le sous-traitant à l'égard du responsable du traitement, définit l'objet et la durée du traitement, la nature et la finalité du traitement, le type de données à caractère personnel et les catégories de personnes concernées, et les obligations et les droits du responsable du traitement ».

Le contrat doit prévoir que le sous-traitant traite les données à caractère personnel sur instruction documentée du responsable du traitement, y compris en ce qui concerne les transferts de données à caractère personnel vers un autre pays; et doit veiller à ce que les personnes autorisées à traiter les données à caractère personnel s'engagent au respect de la confidentialité. Concrètement, tous les acteurs intervenant dans un traitement devront mettre en œuvre et actualiser des mesures à la fois techniques et organisationnelles pour garantir la minimisation des données personnelles, la durée limitée de conservation, la transparence ou encore la sécurité.

Cette obligation signifie que d'une part, les organismes doivent appliquer des mesures de protection des données dès la conception et par défaut et que d'autre part, ils puissent prouver que ces mesures ont effectivement été prises en les documentant.

Recommandations

Les entreprises marocaines, ayant notamment une activité internationale, ont conscience de l'intérêt de mettre en œuvre des stratégies et des process ciblés destinés à prévenir les risques de manquements susceptibles de les entrainer dans des contentieux. Il existe divers experts et différentes démarches pour la mise en place de la compliance. Cela peut être le directeur juridique, l'audit manager ou encore le Compliance officer. La compliance met ainsi en œuvre des règles particulières, apparaissant comme du « droit mou », à travers l'édiction de normes professionnelles, de codes de conduite, de chartes éthiques, et d'autres engagements volontaires mis en place dans le cadre de l'entreprise et s'imposant à l'ensemble de ses acteurs. Cela passe, par un état des lieux de la situation actuelle de l'entreprise vis-à-vis des données, cartographier les risques et établir un plan d'action. Dans ce sens, les entreprises doivent prendre certaines précautions :

1. Les fonctions stratégiques relevant du cœur de métier ne peuvent être externalisées ;
2. La responsabilité finale de la bonne gestion des risques associés à l'outsourcing incombe à la direction de l'institution procédant à l'externalisation ;
3. Une attention particulière doit être portée dès lors que l'entité externalise des activités stratégiques, les activités d'une telle importance que tout problème dans la fourniture de ces activités pourrait avoir un effet significatif sur la capacité de l'institution à poursuivre son activité ;
4. L'externalisation doit s'inscrire dans une politique identifiée, incluant des plans d'urgence et des stratégies de sortie ;
5. Les stratégies d'externalisation des entreprises devraient leur permettre de faire face aux risques associés ;
6. Tout accord d'externalisation devrait être l'objet d'un contrat officiel qui détaille les obligations de l'entreprise ainsi que celles du prestataire.

Conclusion

Cet article a proposé une revue de littérature concernant la notion d'externalisation qui est de plus en plus répandue dans le monde. L'objectif était de mettre en évidence l'externalisation du système d'information

et les risques qui y sont liés. Pour cela, nous avons retenu les risques liés aux systèmes d'information en mettant l'accent sur ceux relatifs à la phase d'externalisation qui pose plus de problèmes.
Ensuite, nous nous sommes appuyés sur des recherches précédentes ainsi que des exemples issus de la réalité pour démontrer la nature de chaque risque qu'il soit propre au prestataire ou à l'entreprise cliente.
Ce qui nous a permis de faire le point sur la situation entre les deux partenaires et d'identifier, par la même occasion, les enjeux que pourrait engendrer une stratégie d'externalisation d'un système d'information depuis la prise de cette décision jusqu'à la phase de son exécution. Enfin, nous avons avancé quelques propositions pour remédier à la gravité des incidences des risques de l'infogérance sur toutes les parties prenantes. Cependant, certaines limites de ce travail peuvent apparaitre parce que le caractère expérimental de cette étude ne permet pas, à ce stade, de consolider les résultats escomptés ; Il conviendrait donc d'élargir nos champs d'expérimentation via une enquête sur le terrain.

L'épuisement professionnel à l'ère du Covid 19 : Cas du personnel soignant des hôpitaux du Nord du Maroc

Par :

ELWARDI Khadija, Doctorante à la F.S.T.T., Université Abdelmalek Essaadi
E-mail : khwardi17@gmail.com

Pr. BAKKALI Mohammed, F.S.T. – Tanger – Université Abdelmalek Essaadi
E-mail : medbakhas@yahoo.fr

Pr. LAGLAOUI Amin, F.S.T.T., Université Abdelmalek Essaadi
E-mail : laglaouiamin@yahoo.fr

Résumé : L'épuisement professionnel est un état de fatigue chronique, de dépression et de frustration qui affecte l'implication du personnel et leur accomplissement au travail. Il n'est pas un sujet nouveau dans les contextes hospitaliers, mais il s'est aggravé avec la survenue de la crise covid-19. En effet, au Nord du Maroc, les soignants exerçant dans les unités de prise en charge des patients suspects ou atteints du Covid ont vécu des conditions fortement stressantes qui viennent de s'ajouter à la situation déjà existante. Dans cette optique, cette étude se propose afin d'évaluer l'état du burnout chez le personnel soignant dans les unités de prise en charge des cas covid 19 dans les hôpitaux publics au Nord du Maroc.
Cette étude descriptive exploratoire a été réalisée pendant une période de 2 mois, moyennant un questionnaire administré au personnel soignant, qui est impliqué directement dans la prise en charge des cas de COVID-19 au niveau des quatre hôpitaux publics de Tanger et aussi des entretiens semi-directifs, menés auprès des personnes ressources (responsables médicaux et paramédicaux exerçant dans les services étudiés, responsable de l'unité qualité et gestion des risques…). les principaux résultats de l'étude ont montré que la majorité du personnel ont mis l'accent sur un ensemble des facteurs impliqués dans leur épuisement professionnel. Il s'agit de : la surcharge de travail provoqué pendant la crise par le flux important des patients et l'effectif réduit du personnel mobilisé, le manque de ressources matérielles, les nouvelles exigences et conditions du travail imposées par la pandémie, associées aux problèmes d'organisation des activités dans les services, le risque augmenté de contamination par le covid…
Cette étude a montré que la pandémie COVID-19 a intensifié ce problème d'épuisement professionnel chez le personnel soignant. Donc une attention particulière doit être accordé à ce sujet afin de promouvoir le bien être du personnel.
Mots-clés : L'épuisement professionnel, Covid-19, Personnel de santé, Hôpital.

Introduction

D'après l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS), l'épuisement professionnel ou le « burnout » est considéré comme un phénomène lié au travail.
Le burnout se définit par un épuisement émotionnel, une dépersonnalisation de la relation avec l'autre et une diminution de l'accomplissement personnel. Il affecte les professionnels de métiers à forte implication affective.
L'épuisement professionnel se définit comme « un état de fatigue chronique, de dépression et de frustration apporté par la dévotion à une cause, un mode de vie, ou une relation, qui échoue à produire les récompenses attendues et conduit en fin de compte à diminuer l'implication et l'accomplissement au travail » [1].
Le modèle le plus communément utilisé est celui développé par Maslach et Leiter, ce modèle intègre un syndrome tridimensionnel constitué d'un épuisement émotionnel, d'une déshumanisation de la relation à l'autre (avec une notion de cynisme) et une perte du sentiment d'accomplissement personnel [2].
En outre, l'épuisement professionnel peut toucher toutes les professions et tous les individus. Il n'est pas l'expression d'une pathologie individuelle, mais l'inadaptation d'un individu à la

suite d'une exposition chronique à des agents stresseurs [3]. Or, I l a été démontré qu'une exposition prolongée à des facteurs de stress entraîne une usure mentale et une dégradation du rapport subjectif au travail [4].

Une importante prévalence de l'épuisement professionnel chez les soignants est constatée. Les professions de la relation, dont la profession infirmière fait partie, en général, sont des groupes à haut risque d'épuisement professionnel [3].

Depuis plusieurs mois, les soignants sont engagés dans la lutte contre la pandémie de la Covid-1 9. Ils sont soumis à un stress important, à une charge de travail très lourde et confrontés à la vulnérabilité des malades, mais aussi à leur propre vulnérabilité, car ils sont particulièrement exposés à l'infection ce qui met possiblement leur vie en péril.

L'épuisement professionnel des infirmiers(ères) n'est pas un sujet d'actualité. Il est omniprésent depuis la naissance de cette profession. Ce fléau s'est aggravé avec la survenue de la pandémie covid-19. Cette crise a agi comme un révélateur des difficultés qui contribuent à intensifier l'ampleur d'un phénomène déjà existant est qui est l'épuisement professionnel des soignants [5].

Si ces soignants sont préparés depuis longtemps à faire face à des crises sanitaires, ils n'étaient pas prêts à affronter une crise sur un temps aussi long [3] et avec des moyens limités. Il leur a fallu avoir une grande réactivité et une forte inventivité pour faire face à ce nouveau virus. [6]

Dans ce sens, dans le domaine de la santé, le personnel infirmier est particulièrement exposé au risque d'épuisement professionnel [8,9]. Ce syndrome est associé à des facteurs de stress supplémentaires et spécifiques tels que la charge de travail, les exigences émotionnelles et le mauvais ajustement vie privée/vie professionnelle. [7]

De plus, une recherche réalisée par trois psychiatres marocains dans des services hospitaliers du Maroc a mis en évidence, auprès des soignants, les faits suivants : 60 % des soignants obtiennent un score élevé pour l'épuisement émotionnel et pour la dépersonnalisation ; d' où un score également élevé de "détresse psychologique", 59% sont classés comme “cas pathologiques"… [8]

D'ailleurs, le risque de l'épuisement professionnel du personnel infirmier est aussi directement lié à la pandémie covid-19 et à leurs conditions de travail. Certains services de santé sont en première ligne face à l'épidémie de covid-19 et/ou prennent en charge des patients particulièrement à risque face au virus. Le personnel infirmier de ces services est donc plus exposé aux conséquences de l'épidémie et présentent une prévalence accrue de risque de l'épuisement professionnel [9]. Ce risque est aussi associé à la charge de travail du personnel infirmier depuis le début de l'épidémie de covid-19.

Dans le même contexte, la SI Z nursing lançait une étude sur l'impact de la pandémie Covid-1 9 sur la vie privée et professionnelle de l'ensemble des infirmières et infirmiers en Belgique. Les résultats sont alarmants, 20% ont un score élevé de perte d'accomplissement personnel, 33% ont un score élevé de déshumanisation et 46% ont un score élevé d'épuisement professionnel [10].

La charge de travail excessive, la difficulté à trouver des remplaçants, la surcharge émotionnelle, le manque de temps libre, la responsabilité professionnelle, le risque professionnel, les gardes, la souffrance et la mort des patients, l'ambiguïté et les conflits de rôle, les conflits avec les collègues [11] sont des facteurs prédisposant à l'épuisement professionnel qui fragilisent la santé des infirmiers, la qualité de leurs soins etl'équilibre d'une équipe [3].

En outre, les caractéristiques de cette pandémie (rapidité de sa diffusion, taux de mortalité important, masse d'informations associée à une évolutivité inégalée) alourdissent l'impact psychique potentiel sur les professionnels de santé et ont contribué à installer un climat fortement anxiogène. Le manque de compréhension du virus favorise le vécu d'imprévisibilité difficile pour tout soignant. La restructuration inédite de l'ensemble du système de soins effectuée dans un climat d'urgence et d'incertitude.

Au Nord du Maroc, les professionnels de santé dans les différentes unités de prise en charge des patients ayant le covid ont vécu également des conditions fortement stressantes qui viennent de s'ajouter à la

situation déjà existante. Les entretiens préliminaires menés avec le personnel infirmier des dites structures ont révélé que l'épuisement professionnel est une réalité supportée par le personnel depuis l'apparition de la pandémie. Quels sont alors les principaux facteurs engendrant le burnout chez le personnel soignant ? Et quelles sont les suggestions possibles pour améliorer la situation ?
Afin de répondre à ces questions, la présente étude se propose afin d'étudier le burnout chez le personnel soignant exerçant dans les unités de prise en charge des cas covid 19 dans les hôpitaux publics au Nord du Maroc. Et ceci afin d'explorer les différentes solutions possibles pour remédier à ce problème et ainsi réduire les répercussions de l'épuisement professionnel sur le personnel.

Matériels et méthodes

Il s'agit d'une étude descriptive exploratoire qui a été réalisée pendant une période de 2 mois, moyennant un questionnaire administré au personnel soignant, qui est impliqué directement dans la prise en charge des cas de COVID-19 au niveau des quatre hôpitaux publics au Nord du Maroc. Et aussi des entretiens semi-directifs, menés auprès des personnes ressources (responsables médicaux et paramédicaux exerçant dans les services étudiés, responsable de l'unité qualité et gestion des risques au niveau du CHR…).
Cette étude a pour objectif d'évaluer l'épuisement professionnel chez le personnel soignant dans lesdits organismes en mettant l'accent sur les différentes causes derrière ce problème et les différentes actions d'amélioration de la situation.
La population cible de notre étude est constitué de tout personnel infirmier ayant pris en charge les cas de COVID -19 dans les différentes unités relevant du CHR. Il s'agit presque de 50 personnel infirmier qui ont été engagé dans cette prise en charge des patients atteints dans les unités de covid19. Le recours à un questionnaire adressé à la population cible constitue l'outil le plus approprié. Le choix de cet instrument revient au fait qu'il permet de recueillir les données en toute efficacité et sans un grand risque d'erreur. Ainsi, il constitue un instrument méthodologique souple, pratique, permet généralement de réduire les délais de la collecte et de traitement des données. De plus, il permet aux participantes de se sentir plus en sécurité relativement à l'anonymat des réponses ce qui leur offre la liberté d'expression de leurs opinions. Les items explorés au niveau du questionnaire ont été ressortis de l'état des connaissances sur le sujet de l'épuisement professionnel.

Résultats et analyse

Ce travail de recherche a mis en exergue le problème d'épuisement professionnel des infirmiers qui ont pris en charge les cas de COVID-19 au sein de 4 unités des hôpitaux relevant du CHR. Les résultats obtenus ont révélé une prédominance des femmes qui représentent 75 %. Cette population était assez jeune soit 58 % des participants étaient âgés de 20-30 ans et presque la moitié des répondants ont une ancienneté de moins de 5 ans .La majorité des infirmiers étaient des célibataires (53 %).
Dans la présente étude, le personnel de santé et en particulier le personnel infirmier a vécu pendant la crise de COVID-19, surtout les premiers mois de la pandémie, un état de panique et d'angoisse et de stress chronique, notamment pendant la période de confinement, ce qui a aggravé de plus leurs états psychologiques. Dans ce sens, 50% des participants disent que le confinement était une source de stress et d'angoisse, alors que 22% des infirmiers ont trouvé le confinement comme étant une stratégie d'éloignement social qui a entrainé des tensions relationnelles. En effet, plus la durée de la quarantaine est longue, plus la santé mentale du personnel infirmier est dégradée, en particulier en ce qui concerne la présence d'émotions négatives notamment la peur et la colère et de symptômes de trouble de stress post-traumatique.
En effet, 69% des infirmiers ont vécu un événement traumatisant psychologiquement et qui était principalement le décès d'un malade COVID-19, ce qui a entrainé chez les infirmiers un état de souffrance et de panique permanente envers les cas de décès covid-19 enregistrés dans leurs services.
En accord avec les résultats précités ,les personnes ressources interviewées ont jugé que le personnel infirmier est arrivé au stade d' épuisement professionnel pendant la pandémie de covid-19 vue sa mise en quarantaine (7 mois) et l' absence des congés (surtout pendant les fêtes religieuses), ainsi que la charge de travail et l'absence de motivation extrinsèque.
Généralement, l'épuisement professionnel touche des individus consciencieux, engagés, enthousiastes, motivés ; bref, des personnes «fortes», mais qui ont sans doute été «trop fortes trop longtemps». A ce sujet, l'un des interviewé a suggéré que les personnes les plus sujettes d'être touché par cet épuisement sont : les

Personnes âgées (entre 50-60 ans), les femmes, personnes présentant des maladies (diabétique, hypertendue, dépression…), personnes avec des troubles d'anxiété généralisés (TAG), personnel ayant l'un des parents atteint du covid, personnes ayant une personnalité de base phobique….
Les résultats de l'étude ont montré aussi que 81% des participants étaient soumis à des pressions de la part de leur entourage, du fait qu'ils sont une source de contamination des autres, d' où certains d' entre eux ont été refusés par leurs proches. Ce qui a été prouvé par les autres études internationales qui ont constaté que la pandémie de COVID-19 vient d'augmenter considérablement le niveau de stress chez les infirmiers. 86% des participants déclarent être plus stressé, démotivé et découragé, ce qui est la preuve et le reflet d'un infirmier psychologiquement épuisé.
En outre, les résultats de cette étude ont montré aussi que la charge de travail au sein des unités COVID-19 est l'une des causes d'épuisement professionnel les plus identifiées par les participants avec une fréquence alarmante de 80,60%. Cela a été manifesté d'une part, par les horaires de travail prolongées au sein de ces unités, soit 42% des participants sont insatisfaits de leur horaire de travail et d'autres part, par la lourdeur des tâches effectuées notamment au niveau des services de réanimation, qui nécessite des interventions immédiates au profit des malades cliniquement instables. Comparativement au personnel médical, les infirmiers (ères) souffrent de plus d'une surcharge de travail selon les interviewés. Ce constat corrobore aussi avec une étude réalisée par la SIZ nursing en Belgique (2020), qui a montré que 70% des répondants déclarent que leur charge de travail a augmenté suite à l'épidémie.
Une autre cause derrière le stress des professionnels au cours de la pandémie était le manque de matériel de protection individuelle au sein des unités covid-19. Par conséquent, le personnel infirmier était dans le péril d'attraper le covid en l'absence de ces matériels ou la disponibilité du matériel inadéquat et de mauvaise qualité particulièrement les masques.
L'anxiété était plus élevée en soins intensifs et dans les secteurs n'accueillant que des patients Covid+, d'autant plus que les moyens de protection mis à disposition sont restés longtemps cruellement insuffisants (Luceño-Moreno L, 2020).
Dans la présente étude, il a été démontré que 80,56% des infirmiers déclarent que l'effectif du personnel infirmier était insuffisant au sein des unités covid dans lesquelles exercent .En effet, la prévalence de risque de burnout est aussi associée au ratio moyen de patients par infirmier(e). Un ratio plus élevé et donc un nombre plus élevé de patients par infirmier(e) est associé à une augmentation du risque de burnout.
D'autres études internationales ont aussi révélé qu'un faible ratio, donc un nombre limité de patients par infirmier(e) était associé à une meilleure qualité des soins et à une diminution de la mortalité des patients. Ce qui nécessite une amélioration et motivation du potentiel humain en augmentant les effectifs des infirmiers formés pour remédier à ce problème. De plus, les personnes ressources interviewées ont confirmé qu'un effectif réduit du personnel infirmier augmente considérablement la charge de travail et ainsi les conséquences physiques et psychiques qui y découlent.
Cette étude a pu montrer que 62% des participants ont été insatisfaits de la gestion et l'implantation des nouveaux services covid-19. En outre, 75% des participants déclarent que le circuit covid au sein de l'hôpital dont ils relèvent ne répond pas aux normes internationales surtout la zone de déshabillage .Dans une étude internationale, il a été démontré que les changements d'organisation sont vécus comme perturbants par 59 % des personnels et la communication a été globalement jugée insuffisante par 42 % des sondés.
La pandémie de covid-19 a laissé chez les professionnels de santé et particulièrement les infirmiers des séquelles notamment psychosociales qui se manifestent surtout par des troubles de stress post-traumatique.
Concernant les suggestions d'amélioration de la situation, les enquêtés ont proposé plusieurs éléments pour réduire le burnout :

- L'organisation du travail.
- Le soutien psychologique au sein des équipes de travail.
- La Motivation du personnel : reconnaissance des efforts, feedback positif, récompenses adaptées aux efforts…
- Développer la médecine du travail et assurer l'accompagnement psychosocial du personnel soignant.

- Adapter l'infrastructure hospitalière : travaux de rénovation…
- Assurer l'effectif suffisant en personnel.
- Prévoir le matériel de protection suffisant pour satisfaire les besoins du personnel.
- Assurer la formation continue du personnel en matière de la gestion efficace de la crise covid19.

Conclusion et perspectives d'amélioration

Le syndrome du Burnout ou syndrome d'épuisement professionnel est devenu récemment un sujet d'actualité au Maroc, surtout avec la situation pandémique qu'a connue le monde. Cette étude montre que l'épuisement professionnel chez les soignants est une réalité qui a été aggravé par la pandémie COVI D-19. Les résultats révèlent que les principaux facteurs associés au burnout sont la surcharge de travail, une mauvaise organisation du service, l'effectif réduit du personnel, le manque des ressources matérielles, les facteurs psychologiques comme la peur de contaminer les proches, l'absence de soutien psychologique…. Ces résultats ne peuvent pas être généralisés sur les autres unités de COVID-19 dans les différentes structures sanitaires du Maroc, vu d'une part la taille réduite de l'échantillon de la population cible et d'autre part les particularités épidémiologiques spécifiques à chaque ville.
Il semble alors urgent d'intervenir pour diminuer le risque de survenue de burnout par la diffusion des programmes d'information et de prévention auprès du personnel ainsi que des approches pratiques, à la fois institutionnelles, liées au travail et individuelle, afin de valoriser le potentiel humain.

Bibliographie

[1] Freudenberger HJ, Richelson G. (1981).Burn-out: the high cost of high achievement. New York : Edition Bantam Books;
[2] Frédéric Georges Chapelle. (2016). Modélisation des processus d'épuisement professionnel liés aux facteurs de risques psychosociaux : burnout, bore out, stress chronique, addiction au travail, épuisement compassionnel. Journal de thérapie comportementale et cognitive. Paris, France ;
[3] Elodie poncelet (2011).Burn-out chez les infirmiers : les moyenspour éviter la combustion d'uneéquipe ;
[4] WHO (2017) ;
[5] Galam E. (2000). L'erreurmédicale, le burn out et le soignant. Paris: Springer ; .p.124 ;
[6] Veber B, Perrigault PF, Michel F. (2020). Comité éthique de la Société française d'anesthésie et de réanimation. L'épidémie du Covid-19, un immense défi organisationnel, médical et humain pour leséquipes d' anesthésieréanimation. Anesthésie & Réanimation;
[7] Bria M, Băban A, Dumitrascu DL. (2012). Systematic review of burnout risk factors among European healthcare professionals, Cognition, Brain, Behavior.Interdisciplinary ;
[8] Jacinthe Perruchoud (2008). Épuisement professionnel des soignants exerçant leur profession dans un service d'oncologievalaisan .Mémoire de fin d'études;
[9] Tehran Times. (2021). Medical Staff to be Strengthened in Fight Against COVID-19 ;
[10] la SIZ nursing (société des infirmiers(e) de soins intensifs de Belgique). 2020. Le-covid 19 et les infirmiers ;
[11] J. Aloulou, R. Damak, F. Masmoudi, O. Sidhom, O. Amami. (2013). L'épuisement professionnel du soignant : Étude tunisienne à propos de 142 infirmiers -TUNISIE MEDICALE ; Vol 91 (n°01) : 44 - 49 / Service de psychiatrie.

La publicité persuasive digitale à travers les micro-influenceurs et l'intention d'achat des abonnés : Cas du secteur cosmétique au Maroc

Par :

Pr ABAAOUKIDE Kamar, F.S.J.E.S.M., Université Cadi Ayyad
E-mail : kamar_kam@yahoo.fr

BOUHLAL Lamiaa, Doctorante à la F.S.J.E.S.M., Université Abdelmalek Essaadi
E-mail : lamiaa.bouhlal97@gmail.com

Résumé : Avec la montée en puissance de l'internet et des réseaux sociaux, un nouvel acteur du marketing d'influence a vu le jour : le micro-influenceur. Nonobstant sa petite communauté par rapport aux macro-influenceurs et aux célébrités, le micro-influenceur est susceptible de modifier le comportement de ses abonnés en général et leur intention d'achat en particulier, puisque cette dernière constitue une dimension primordiale dans le modèle behavioriste. Les marques commencent à s'intéresser récemment à cette catégorie des influenceurs digitaux pour promouvoir leurs produits/ services. Néanmoins, l'efficacité du message publicitaire est appréciée à partir de sa capacité de persuasion, et une persuasion est dite efficace lorsque les attitudes du récepteur sont modifiées dans la direction souhaitée. L'objectif de la présente communication est de déterminer comment la publicité persuasive digitale à travers les micro-influenceurs arrive-t-elle à impacter l'intention d'achat des abonnés. À l'aide d'une revue de la littérature associée à une étude exploratoire de nature qualitative auprès de deux professionnels du marketing d'influence au Maroc à savoir un social médias stratégiste et un influencer marketing manager et 8 micro-influenceuses marocaines appartenant du secteur beauté et cosmétique, les résultats nous ont montré qu'effectivement les micro-influenceuses beauté arrivent à impacter l'intention d'achat de leurs abonnés à travers : l'authenticité, la spontanéité, la crédibilité et la proximité. En outre le message persuasif lors d'une publicité doit être basé sur des arguments solides en n'oubliant pas l'expertise et l'expérience de la micro-influenceuse qui met en valeur ce message.
Mots-clés : Publicité digitale, Persuasion publicitaire, micro-influenceur, Intention d'achat, Étude qualitative.

Introduction

Avec la montée de l'internet et des réseaux sociaux, les consommateurs sont devenus de plus en plus actifs, de plus en plus vigilants et en savent autant que le vendeur. Donc les persuader est devenu un véritable challenge pour l'entreprise. De ce fait, aujourd'hui, ce n'est plus l'argument autoritaire et discriminant qui fonctionne mais c'est plutôt le partage. Nous sommes donc dans un circuit d'influence où le consommateur qui décide lui-même grâce à des influences qu'il aura eues par des personnes influentes qu'elles créditent d'une certaine expertise dans un domaine particulier.

L'essor des réseaux sociaux qui servent aujourd'hui comme des espaces publicitaires interactifs ont permis aux personnes normales d'atteindre le statut d'influenceur tout en créant et partageant du contenu destiné au public de masse, chose qui a mis l'écart avec les autres moyens de publicité traditionnelle (McQuarrie et al., 2012).

Nonobstant la diversité des e leaders d'opinion (célébrités, macro-influenceurs, micro-influenceurs et nano-influenceurs …etc.), le consommateur se trouve en situation d'indécision en ce qui concerne les choix à effectuer, et fait recours dans la plupart des cas à l'avis des micro-influenceurs du fait qu'ils sont plus proches, authentiques et qui vivent dans la même sphère d'égal à égal avec leur communauté, au contraire des célébrités qui vivent dans une autre sphère et qui sont donc hors sol. En outre, selon un sondage mené

par le cabinet Expercity : 82% des consommateurs se disent qu'ils sont très susceptibles de suivre une recommandation faite par un micro-influenceur. Donc, on comprend qu'il est nécessaire de faire attention à ces nouveaux acteurs de l'influence sociale digitale (Boyd, 2016; Dhanik, 2016; Sammis, 2017; Barker, 2017).

Plusieurs recherches en marketing ont démontré que les consommateurs sont influencés par les avis des micro-influenceurs que les avis des marketeurs (Rahmah, 2019 ; Sudchare, 2019 ; Anouk, 2020 ; Puji et al 2020, Santamaria 2021), et l'intention d'achat constituent la variable à expliquer dans la plupart des recherches relatives à l'influence du bouche-à-oreille électronique, puisqu'il s'agit d'une dimension primordiale dans le modèle behavioriste (Park et Lee, 2009 ; Zhang et Watts, 2008). En effet, la majorité des études autour de l'intention d'achat du consommateur ont étudié cette variable à travers des études quantitatives afin de mesurer l'impact d'une ou de plusieurs variables sur cette variable à expliquer. Néanmoins, dans notre recherche, il s'agit d'étudier et de comprendre comment la publicité persuasive digitale à travers les micro-influenceurs arrive-t-elle à impacter l'intention d'achat du consommateur.

Dans cette optique, nous allons déterminer dans cette communication l'activité des micro-influenceurs en nous basant sur une analyse en amont afin d'expliquer comment atteindre l'acte d'achat à travers leur influence tout en abordant la problématique suivante : comment la publicité persuasive digitale à travers les micro-influenceurs arrive-t-elle à impacter l'intention d'achat des abonnés?

Pour ce faire, dans un premier temps, nous allons jeter la lumière sur la revue de la littérature traitant la publicité persuasive digitale par le biais des micro-influenceurs ainsi que l'intention d'achat du consommateur. Dans un deuxième temps, nous présenterons la méthodologie adoptée dans notre recherche. Et dans un troisième temps, nous exposerons les résultats de notre étude exploratoire de nature qualitative par le biais des guides d'entretien auprès des micro-influenceuses beauté marocaines et des professionnels du marketing d'influence au Maroc.

Revue de la littérature

Partant des constats que « 78% des internautes font confiance aux avis d'inconnus sur internet» (Étude de Nielsen) et que « 82% des consommateurs sont très susceptibles de suivre une recommandation faite par un micro-influenceur » (Sondage d'Expercity), on comprend donc que la publicité traditionnelle n'est plus efficace que dans le passé. En effet, grâce à leur orientation et influence sur l'opinion publique, leur proximité, leurs ROI élevés ainsi que leurs messages publicitaires moins perturbants que les autres publicités régulières, les micro-influenceurs constituent aujourd'hui la pluie et le beau temps pour les marques (Zietek, 2016). De ce fait, leur influence est susceptible de modifier le comportement du consommateur en général et son intention d'achat en particulier puisque cette dernière constitue une dimension cruciale dans le modèle behavioriste (Rahmah, 2019 ; Sudchare, 2019 ; Anouk, 2020 ; Puji et al 2020, Santamaria 2021). Néanmoins, l'efficacité du message publicitaire est appréciée à partir de sa capacité de persuasion (Kammoun, 2008). De surcroît, une persuasion est dite efficace lorsque les attitudes du récepteur sont modifiées dans la direction souhaitée (Miao et Olson, 2000).

1. La micro-influence digitale

1.1. Définition et avènement des micro-influenceurs

Il ya de cela plusieurs années que seulement quelques personnes qui avaient le droit de donner leurs opinions à savoir la royauté, les dirigeants d'églises ou encore les politiciens, et par conséquent les consommateurs ne pouvaient se référer qu'à ces personnes influentes en se limitant aux médias classiques (Brown et Hayes, 2008).

Néanmoins, l'avancement de l'internet (le web 2.0) et l'avènement des réseaux sociaux ont offert aux consommateurs ordinaires la possibilité d'échanger entre eux et d'atteindre par la suite le statut d'influenceur, tout en créant des publications publiques et en partageant du contenu destiné au public de masse sur les différents réseaux sociaux (McQuarrie et al, 2013).

E leader d'opinion ou encore e-influenceur est défini comme étant une personne qui est capable d'influencer d'une manière directe ou indirecte les attitudes et les comportements d'autrui (Lin et al 2018). En effet, grâce à leur expertise dans un domaine particulier, leurs attraits personnels et leur fiabilité, ces personnes influentes sont susceptibles d'avoir un effet positif sur les décisions d'achat de leur communauté (Lin et al, 2018 ; Torres, Enke, Borchers, 2019).

Donc, il existe plusieurs manières de définir ce qu'un influenceur digital. Il peut s'agir d'un « consommateur qui partage son opinion ou ses idées avec d'autres personnes et qui récolte également l'avis de ses connaissances » (Keller & Fay, 2016). Comme il peut s'agir également d'une « personne active sur les réseaux sociaux qui partage du contenu avec son audience et qui ne cesse de grandir au fil du temps » (Hossler, Murat & Jouanne, 2014).
Le micro-influenceur est l'un des acteurs principaux du marketing d'influence qui se situe entre les nano-influenceurs et les macro-influenceurs (figure 1). Il est défini comme étant une personne qui partage son opinion et qui échange avec sa communauté sur les réseaux sociaux et dont son influence est avérée par le nombre d'abonnés (généralement entre 10 000 et 100 000 abonnés) qui les suivent et ne coûtant pas cher aux marques (Forbe, 2017 ; Christophe, 2018).
Les micro-influenceurs se caractérisent par un nombre restreint des abonnés que celui des célébrités et des macro-influenceurs, mais avec un taux d'engagement grandement supérieur à la moyenne attestant d'une forte proximité vis-à-vis de leur communauté (Boyd, 2016 ; Ehlers, 2017). De ce fait, 45,5% des professionnels du secteur estiment que les micro-influenceurs qui sont les leaders d'opinion à petites communautés sont les plus efficaces pour toucher leur audience cible (État des lieux sur marketing d'influence au Maroc en 2019).

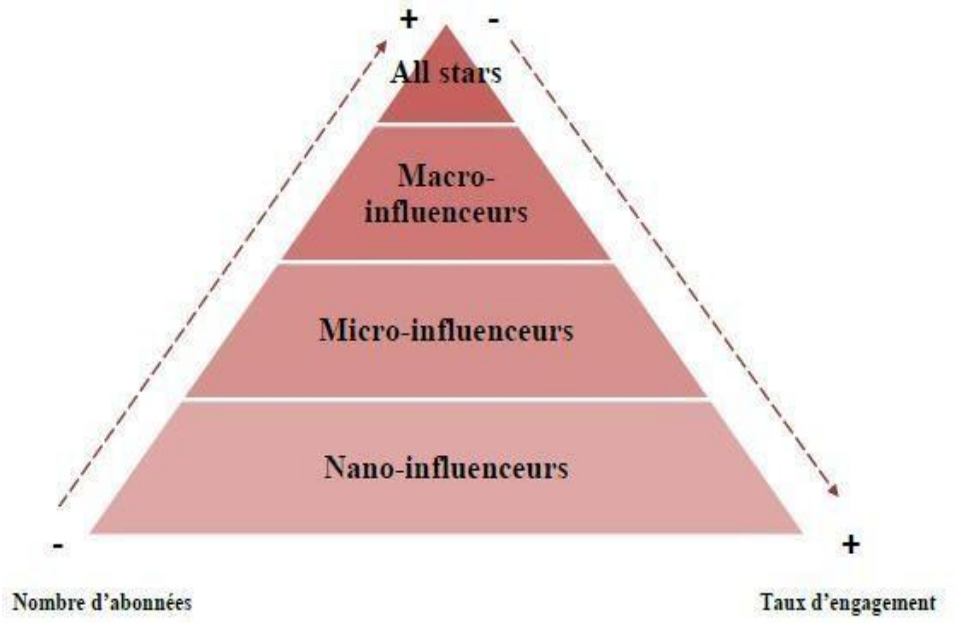


Figure 1 : La pyramide des influenceurs digitaux.

Source :Hevency.

1.2. Typologie des influenceurs digitaux

Il existe de nombreuses catégories des influenceurs digitaux, néanmoins, il n'existe pas une typologie officielle du concept. En effet, plusieurs professionnels du secteur s'accordent sur des chiffres spécifiques afin de catégoriser les différents types des influenceurs digitaux. Selon la majorité de ces professionnels, il existe quatre grandes typologies des influenceurs digitaux à savoir ; les célébrités ou bien les « All stars », les macro-influenceurs, les micro-influenceurs et les nano-influenceurs. Il ya également ceux qui ajoutent une cinquième catégorie des influenceurs digitaux qui est celle des méga-influenceurs qui se situe entre les macro-influenceurs et les célébrités (François, 2018 ; Gulbert, 2019). Néanmoins, il ya des études qui ont négligé totalement la catégorie des nano-influenceurs (François, 2018 ; Doyle, 2020).
Le tableau ci-dessous présente les quatre grandes typologies des influenceurs digitaux chacun avec ses propres caractéristiques.

Catégorie des influenceurs digitaux	Principales caractéristiques	Le nombre d'abonnés des e-influenceurs selon les études

Célébrités	• Influenceurs fameux à large public • Visibilité élevée • Taux d'engagement faible • Ils vivent dans une autre sphère, donc ils sont « hors sol » • ROI et taux de conversion faibles • Ex. : Chanteurs, acteurs, youtubeurs … etc.	• Entre 500K et +1M d'abonnés (Rouissi, 2019) • +700K d'abonnés (Revue de Digiperf) • + 1M d'abonnés (Revue de Forbe, Revue de Teester, Rouissi, 2019) • +1,5M d'abonnés (François, 2018) • +2M d'abonnés (Gulbert, 2019)
Macro-influenceurs	• Influenceurs populaires avec une communauté grandissante • Visibilité élevée • Taux d'engagement moyen • ROI et taux d'engagement moyens • Ex. : Youtubeurs, bloggers … etc.	• Entre 20K et 500K d'abonnés (Rouissi, 2019) • Entre 30K et 700K d'abonnés (Revue de Digiperf) • Entre 100K et 500K d'abonnés (François, 2018, Gulbert, 2019) • Entre 100K et 1M d'abonnés (Revue de Forbe, Teester, Mounir, 2019) • +1M d'abonnés (Doyle, 2020)
Micro-influenceurs	• Communauté limitée • Visibilité moyenne • Taux d'engagement élevé • ROI et taux de conversion importants • Authentiques • Proches socialement et géographiquement de leur public • Ex : créateurs de contenus nichés, bloggers … etc.	• Entre 1K et 10K d'abonnés (Barker, 2017; Browne & Fiorella, 2013; Christens, 2017) • Entre 5K et 20K d'abonnés (Rouissi, 2019) • Entre 5K et 30K d'abonnés (Revue Digiperf) • Entre 10K et 100K d'abonnés (Revue de Forbe, Teester, Mounir, 2019, François, 2018, Gulbert, 2019) • -50K d'abonnés (Santamaria, 2021)
Nano-influenceurs	• Très petite communauté • Visibilité faible • Taux d'engagement élevé • ROI et taux de conversion importants • Ex : passionnés par certains domaines qui partagent leurs opinions … etc.	• Entre 500 et 5K d'abonnés (Revue Digiperf ; Rouissi, 2019) • -10K (Revue de Dorbe ; Teester ; Mounir, 2019)

Tableau 1 : Typologie et caractéristiques des influenceurs digitaux.
Source : Auteurs.

1.3. Intérêt des micro-influenceurs

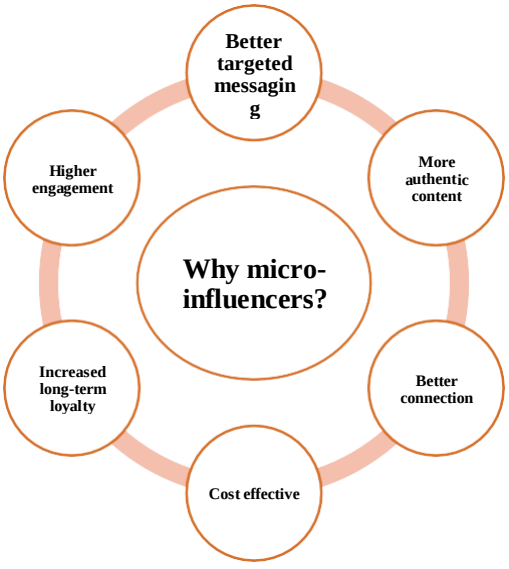


Figure 2 : L'intérêt des micro-influenceurs.
Source : Sudchar, 2019.

Les micro-influenceurs ont une place et un intérêt considérables pour la marque et pour le consommateur. En effet, en se focalisant sur un contenu bien niché, axé sur des thématiques bien précisées (beauté, voyage,

fitness, nourriture … etc.), cette catégorie des e leaders d'opinion permet d'atteindre des consommateurs spécifiques tout en offrant donc une solution à log terme pour l'entreprise (Ahmed, 2018).
En outre, grâce à leur indépendance envers les marques, les micro-influenceurs créent des contenus authentiques initiés par eux-mêmes au contraire des macro-influenceurs qui sont poussés par les marques dans la plupart des cas pour créer leurs contenus, et qui perdent par conséquent de la crédibilité aux yeux de leurs abonnés (Tashakova, 2016; Tolij, 2018).
Les micros influencés sont perçus plus proches géographiquement et socialement de leur communauté en constituant un rapport d'égal à égal avec leur audience cible, au contraire des célébrités qui vivent dans une autre sphère et qui sont donc hors sol. De surcroît, ces nouveaux acteurs du marketing d'influence favorisent le ROI (return on investment), donc les marques ont plus de chance d'atteindre des résultats satisfaisants en collaborant avec les micro-influenceurs au contraire des célébrités à large communauté (Étude de Makerly) et tout avec un moindre coût qui varie généralement entre 0€ à 1000 € (Christophe, 2018).
Les micro-influenceurs obtiennent 10 fois plus d'engagements sur leur compte Instagram avec un taux d'engagement qui atteint les 60% par rapport à la moyenne et toute grâce à leur fiabilité, leur crédibilité et leurs proximités de leur public (Barker, 2017; Christens, 2017. Dhanesh et Duthler, 2019).

2. La publicité persuasive digitale à travers les micro-influenceurs

2.1. Définition du concept

La publicité persuasive digitale est un archétype contemporain de la communication persuasive (Benoit, 2005). Elle se définit comme étant « un ensemble des mécanismes psychologiques initiés par la diffusion de la publicité, relatifs au traitement de celles-ci ou du produit objet de cette publicité et, susceptibles d'engendrer un changement d'attitude vis-à-vis de la marque communiquée via un jeu d'influences spécifiques entre les différents concepts médiateurs de ce changement d'attitude progressivement identifié par la littérature qui sont : les croyances à l'égard du produit, les croyances à l'égard de l'annonce, l'attitude envers l'annonce et les réactions affectives déclenchées par l'exposition publicitaire». (Falcy, 1997).
L'efficacité du message publicitaire est appréciée à partir de sa capacité de persuasion (Kammoun, M 2008). De surcroît, une publicité persuasive digitale est dite efficace lorsque les attitudes de l'internaute-récepteur sont modifiées dans la direction souhaitée (Miao et Olson, 2000). La persuasion est le résultat d'un processus plus au moins complexe. Le processus persuasif peut être soit cognitif, soit affectif (Holbrook. Morris B & Batra. Rajeev, 1985).
Selon le modèle de persuasion de la probabilité d'élaboration ou bien le modèle ELM (Elaboration Likelihood Model) de Petty Richard & Cacioppo, 1981 ; il existe deux situations de persuasion selon que le récepteur du message est impliqué ou non. En cas d'implication,
Il s'agit du modèle de la route centrale qui repose essentiellement sur une approche cognitive (importance accordée aux attributs intrinsèques du produit), d'où le récepteur examinera, analysera ou critiquera attentivement les informations disponibles dans la publicité. Et en cas de non-implication, c'est le modèle de la route périphérique, qui repose essentiellement sur une approche affective (importance accordée aux moyens d'exécution du message et non aux attributs du produit), autrement dit ; le récepteur traite le message en s'attachant aux signaux périphériques et suit le chemin de l'émotion (musique attrayante, mannequin séduisant … etc.) (Kammoun, 2001).
D'après ces définitions, nous pouvons définir donc la publicité persuasive digitale à travers les micro-influenceurs comme étant une communication publicitaire par le biais de la catégorie des micro-influenceurs sur les réseaux sociaux visant la modification des attitudes et des comportements des consommateurs suiveurs de ces personnes influentes.

2.2. Déterminants de la publicité persuasive digitale via les micro-influenceurs

Trouver le bon influenceur est crucial pour atteindre l'audience cible et les objectifs dressés par la marque. De ce fait, le bon influenceur est celui qui est capable de persuader efficacement sa communauté du fait que cette dernière adopte les mêmes attitudes et suit les mêmes comportements. Persuader dépend des déterminants piliers qui sont les suivants :

- **La qualité de l'argument**

La qualité des arguments fait référence à la force et la pertinence de persuasion des messages dans un message d'information (Bhattacherjee et Sanford, 2006). C'est la mesure avec laquelle le destinataire du message considère l'argument convaincant pour défendre sa position (Cheung et al., 2009). Plusieurs recherches ont démontré que la qualité du message influence l'attitude des récepteurs dans un contexte des médias sociaux (Cacioppo et al, 1983 ; Sia et al, 1999). Si les avis et les contenus en ligne sont perçus comme valides, l'internaute-récepteur du message développera une attitude favorable envers les produits et/ou les services liés à ces avis, et donc, l'argument sera perçu comme une information crédible et vice versa (Cheung et al, 2009).

La qualité d'un argument est validée en termes de force, d'exhaustivité, d'exactitude, d'actualité et de pertinence (Delone et McLean, 2003). D'abord, la force du message indique à quel point les critiques en ligne sont convaincantes et persuasives. L'exhaustivité fait référence aux informations qui sont compréhensibles et informatives avec largeur et profondeur (Delone et McLean, 2003 ; Lin et al., 2012 ; Chiang, 2013). L'exactitude est définie comme l'exactitude des informations présentées (Nelson et al., 2005). L'actualité signifie des informations à jour (Nelson et al., 2005). Et la pertinence est la mesure dans laquelle les examens sont pertinents et applicables (petite et Cacioppo, 1986). Il est intéressant de noter que les études sur la qualité des arguments sont étroitement liées à la voie centrale de l'ORME. La force, l'exhaustivité, l'exactitude, l'actualité et la pertinence sont reconnues comme des éléments essentiels pour des avis en ligne de haute qualité. Ces facteurs peuvent augmenter la probabilité que les destinataires des messages soient convaincus par les avis en ligne.

- **La source**
  - **Crédibilité de la source**

Les attributs d'une source d'information sont la crédibilité du communicateur, l'attractivité, l'apparence physique, la familiarité et le pouvoir (Hovland et Weiss, 1951). Selon les recherches, il s'est avéré que ces éléments ont un impact sur la crédibilité du message. En particulier, la crédibilité de la source est définie comme « la capacité et la motivation perçues de la source du message pour produire des informations exactes et véridiques » (Li et Zhan, 2011).

Les sources d'information crédibles génèrent généralement des messages persuasifs efficaces et induisent à une attitude favorable envers les produits/services liés aux avis (Eagly et Chaiken, 1993 ; Pornpitakan, 2004 ; Khong et Wu, 2013). La crédibilité de la source comprend généralement trois dimensions : l'expertise, la fiabilité et l'expérience de la source (Wu et Wang, 2011 ; Li et Zhan, 2011 ; Martin et Lueg, 2013 ; Khong et Wu, 2013). L'expertise fait référence aux connaissances professionnelles que le communicateur possède sur les produits/services. La fiabilité est le degré de confiance et d'acceptation que le destinataire du message a développé envers la source. Et l'expérience source c'est la mesure dans laquelle le communicateur est familier avec les produits/services en fonction de son expérience réelle tel qu'elle est perçue par le récepteur (Braunsberger et Munch, 1998 ; Martin et Lueg, 2013).

  - **L'attractivité de la source**

L'attractivité de la source fait référence à la mesure dans laquelle les destinataires du message ont identifié la source attrayante (Kiecker et Cowles, 2001 ; Khong et Wu, 2013). Plus précisément l'attractivité des avis en ligne aura un impact sur les informations en ligne des utilisateurs. L'attractivité de la source englobe la similarité, la familiarité et la sympathie (Triandis, 1971).

La similarité ou l'homophilie est la ressemblance partagée par le destinataire du message et le communicateur (Kiecker et Cowles, 2001). En particulier, les gens ont tendance à percevoir les messages en ligne comme sources crédibles si elles ont des opinions similaires à celles du communicateur du message. Ensuite, la familiarité est le niveau de confort établi entre le destinataire du message et le communicateur (Kiecker et Cowles, 2001). Et la sympathie fait référence à l'affection développée par le destinataire du message envers l'apparence physique ou les traits personnels de la source (Kiecker et Cowles, 2001). Ces trois caractéristiques d'attractivité des sources (similarité, familiarité et sympathie) sont étudiées pour montrer leurs rôles fonctionnels dans une communication persuasive efficace (Kiecker et Cowles, 2001).

  - **La perception de la source**

Des études antérieures ont montré que les groupes de référence exercent un impact significatif sur l'acceptation des informations en ligne par les utilisateurs (Childers et Rao, 1992 ; Hsu et al., 2013). Il est

donc logique que de tels concepts puissent être appliqués à la communication digitale via les influenceurs sur les médias sociaux.
Davis (1989) a proposé que l'utilité perçue joue un rôle crucial dans la prédiction de l'acceptation des systèmes d'information/technologies de l'information par les utilisateurs. Dans le contexte des médias sociaux, l'utilité sert comme la mesure dans laquelle les destinataires des avis en ligne acceptent les avis en ligne qui amélioreraient leurs performances en ligne. Une autre dimension de la perception de la source d'une communication eWOM efficace est la force de la relation interpersonnelle des participants eWOM. En d'autres termes, les récepteurs des messages sont plus susceptibles d'imiter les pairs de groupes sociaux similaires, où le comportement grégaire est activé dans le contexte de la communication eWOM. L'homophilie est une autre dimension de la perception sociale dans l'étude des antécédents des messages eWOM persuasifs.
L'homophilie fait référence à la mesure dans laquelle des paires d'individus partagent un terrain d'entente en termes d'âge, de sexe, d'éducation et de mode de vie sociale (Rogers, 1983). Les individus ont tendance à s'associer avec ceux qui ont des intérêts similaires ou qui sont dans la même situation qu'eux.

- **Le style de la source**

Dans le contexte des médias sociaux, les avis en ligne peuvent être la combinaison des textes et d'indices visuels présentés sur les comptes des influenceurs digitaux. Une étude a proposé que l'information visuelle puisse stimuler l'élaboration de l'information et augmenter la probabilité que l'information soit récupérée dans les tâches de rappel (Kisielius et Sternthal, 1984). De plus, les chercheurs ont suggéré que les informations visuelles exercent un impact significatif sur l'acceptation des informations en ligne par les utilisateurs et sur leur intention d'utiliser les avis en ligne (Then et DeLong, 1999 ; Lin et al., 2012). Il n'est pas surprenant que de plus en plus d'avis en ligne soient publiés avec des informations illustrées en partageant des expériences personnelles et des émotions dans la communication eWOM (Lin et Huang, 2006).
En tant qu'indice important de la popularité des produits, la quantité d'avis en ligne est positivement liée aux ventes (de Maeyer, 2012). Alternativement, il est suggéré que le volume d'avis en ligne peut affecter l'acceptation et l'intention des utilisateurs d'utiliser les avis en ligne. En ce qui concerne la valence des avis en ligne, des études antérieures ont démontré que les avis négatifs ont plus d'impact que les avis positifs (Cui et al., 2010 ; Royo-Vela et Casamassima, 2011). Il est expliqué que les avis négatifs en ligne stimulent une élaboration cognitive plus minutieuse des informations sur le produit, conduisant à une meilleure compréhension et à une plus grande confiance, qui se traduisent par une augmentation des ventes (de Maeyer, 2012).

3. L'intention d'achat

3.1. Définition du concept

L'intention d'achat est un concept fondamental en marketing, néanmoins, elle reste complexe à cerner. D'une part, certains chercheurs considèrent cette notion comme étant une composante de l'attitude puisqu'elle est relative à la dimension conative (Grennwald, 1968; Ostrom, 1969). D'autre part, d'autres chercheurs l'examinent comme étant une variable indépendante (Bagozzi, 1982 ; Bagozzi & Burnkrant, 1979).
L'intention d'achat se trouve au sein du processus décisionnel où le client exprime sa préférence vis-à-vis un produit/service en se référant à ses attitudes, ses croyances et ses expériences. De ce fait, deux approches de l'intention d'achat sont susceptibles d'être faites : l'approche planificatrice et l'approche probabiliste.

- L'approche planificatrice : Dans ce cadre, l'intention de chat représente le processus de la planification d'achat, et se définit comme étant « *l'ensemble des instructions que les gens se donnent pour agir d'une certaine manière et donc c'est le résultat d'un désir ou d'un besoin traité cognitivement qui conduit à la planification d'achat* ». (Belk, 1985 ; Howard, 1994 ; Darpy, 1999).
- L'approche probabiliste : Cette approche essaye de définir l'intention d'achat d'une manière plus correcte. De ce fait, plusieurs chercheurs préfèrent cette dimension de l'intention d'achat en la définissant comme étant « *la probabilité d'achat subjective d'un produit donné ou d'une marque*

donnée, d'où cette probabilité est déterminée par l'individu lui-même ». (Dussart, 1983 ; Fishbein & Ajzen, 1975).

L'intention d'achat a fait l'objet de plusieurs travaux en comportement du consommateur (Engel, Blackwell et Minirad, 1990 ; Bressourd, 2001). La théorie de l'action raisonnée est une base théorique qui considère l'attitude comme un déterminant majeur de l'intention (Fishbein, 1967 ; Ajzen et Fishbein, 1977). Selon Darpy (1999), l'intention est considérée comme médiateur de la relation entre attitude et comportement, du fait que l'intention est considérée comme *« la synthèse de l'attitude vis-à-vis d'un comportement et de la pression sociale à laquelle l'individu est soumis pour réaliser ou non le comportement »*. Le lien entre attitude et le comportement sont modélisés dans la théorie de l'action raisonnée, cette théorie est constituée de deux étapes, la première explique l'intention sur la base du comportement, tandis que la deuxième associe l'intention au comportement.

3.2. Les micro-influenceurs et l'intention d'achat

L'influence interpersonnelle peut se traduire par un changement sur plusieurs dimensions, au niveau des opinions, des perceptions, des attitudes, des comportements … etc. De ce fait, dans le cadre des communications interpersonnelles sur internet, lorsqu'une source recommande un produit ou une marque, il est possible qu'un consommateur qui avait une attitude préalable négative, change d'orientation et adopte une attitude favorable, ou bien le contraire si la source déconseille le produise que le consommateur peut passer d'une attitude favorable ou neutre à une attitude défavorable.

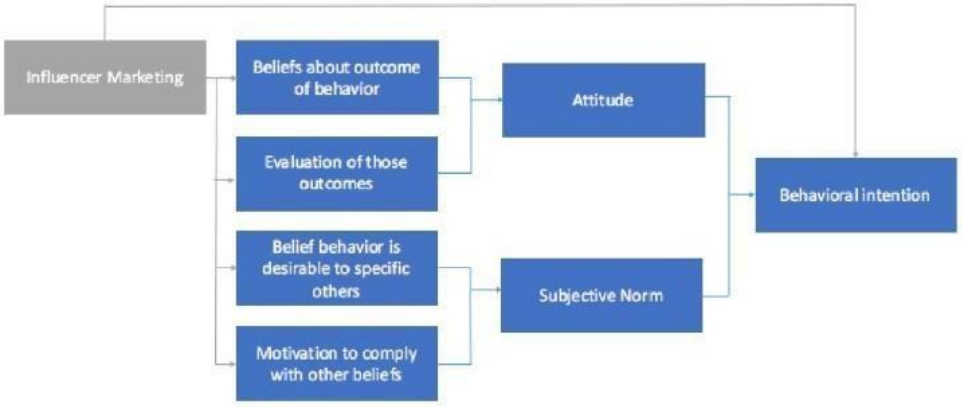


Figure 3 : Le marketing d'influence affectant le modèle de l'action raisonnée.
Source : Johansen et Guldvik, 2017.

L'exposition aux messages du bouche-à-oreille électronique à travers les influenceurs digitaux entraine une influence interpersonnelle dans la mesure où la communication interpersonnelle à un impact important sur le comportement du consommateur (en l'occurrence l'intention d'achat) plus que les communications commerciales (Arndt, 1967 ; Herr et all, 1991 ; Kiecker et Cowles, 2001; Senecal et Nantzl, 2004).
Grâce à leurs propres caractéristiques (crédibilité, enthousiasme, honnêteté … etc.), les micro-influenceurs sont la catégorie des influenceurs digitaux à petite communauté, mais leur influence sur les comportements des consommateurs reste considérable (Müller et al, 2018 ; Puji et al, 2020). En effet, ces personnes influentes poussent 6,7 fois plus leur audience vers un comportement d'achat qu'un méga-influenceur (Wellcome, 2017). Les internautes suiveurs du micro-influenceur se sentent plus proches à lui. Donc, il est facile de s'identifier à un micro-influenceur et d'imiter son style de vie (Tran & Strutton, 2014). D'autres auteurs ont mis l'accent sur une autre variable qui influence le comportement d'achat également, il s'agit de la perception des efforts fournis par le micro-influenceur (publication de meilleure qualité, contenu attrayant, informations utiles …) en considérant que le micro-influenceur a mis toute son énergie pour créer du contenu (Santamaria, 2021).

Méthodologie de la recherche

1. Démarche méthodologique

Pour bien comprendre comment les micro-influenceurs arrivent-ils à influencer l'intention d'achat des consommateurs en adoptant une publicité persuasive digitale où les inclinations sont subjectives, nous avons suivi la logique de l'exploration en nous basant sur une étude qualitative. Selon les recommandations de Tracy (2020): «Qualitative research is especially well suited for accessing tacit, taken-for granted, intuitive understandings of a culture. Rather than merely asking about what people say they do, researching in context provides an opportunity to see and hear what people actually do » (p. 7, italics original).
Nous avons choisi de recueillir les différents propos en nous basant sur des guides d'entretien en raison de leur utilité dans les phases exploratoires. De surcroit, selon le même auteur: « The phrase qualitative methods is an umbrella concept that covers interviews (group or one-on-one), participant observation (in person or online), and textual analysis (paper or electronic) » (Tracy, 2020).

2. Cible et échantillon

Les entretiens ont été destinés aux micros-influencées marocains qui se chargent de diffuser du contenu pour influencer les personnes sur leurs réseaux sociaux et des professionnels du ce secteur.
L'échantillon de notre étude est constitué de 10 interviewés : deux professionnels (un social médias stratégiste et un influencer marketing manager) dans des agences de communication basées au Maroc, et 8 micro-influenceuses marocaines appartenant du secteur beauté et cosmétique qui ont généralement entre 10K et 100K abonnés sur le réseau social Instagram. Le choix de ce réseau social comme terrain de recherche est justifié par sa haute utilisation par les influenceurs (Doki-Thonon, 2018). Le nombre de notre échantillon est déterminé en respectant le principe de saturation.

Participant	Nombre	Statut
Informant 1 (femelle)	1	Social media strategist
Informant 2 (male)	1	Influencer marketing manager
Le reste des informant (femelles)	8	Micro-influenceurs beauté et cosmétique

Tableau 2 : présentation de l'échantillon.

3. Collecte des données

Nous avons choisi le type du guide d'entretien semi-directif afin de collecter au maximum des données utiles pour notre recherche. Le choix de ce type d'entretien est justifié par sa large utilisation dans le domaine du Marketing (Evrard et al, 2000). En effet, il semblait crucial de créer une certaine proximité avec les praticiens en vue de favoriser un climat de confiance et une liberté d'échange qui permet de recueillir un discours riche et faire émerger des réponses détaillées autour des axes préalablement définis (Romelaer, 2005). Pour notre cas, il s'agit des visioconférences via Meet, à cause des contraintes de distance et/ ou de non-disponibilité des interviewées dont les durées variaient entre 45 min et 1h 15min.

Résultats et discussions

❖ Généralité sur les micro-influenceuses beauté au Maroc

Notre étude qualitative s'est portée sur 8 micro-influenceuses marocaines du secteur cosmétique et deux professionnels du secteur à savoir un social médias manager et un influencer marketing stratégiste. À la lumière des résultats trouvés, nous avons pu constater que le phénomène des micro-influenceurs est encore nouveau au Maroc et même les métiers du social médias stratégiste et d'influencer le marketing manager sont encore nouveaux également et peu fréquents dans le même contexte, et ils ne sont favorisés qu'à partir de la pandémie du Covid-19.
À travers les entretiens que nous avons menés, il s'est montré que les micro-influenceurs en général et les micro-influenceuses de la catégorie « beauté et cosmétique » en particulier présentent en force sur le réseau social Instagram et récemment sur Tiktok.
Les micro-influenceuses beauté marocaines ayant pour but le partage et l'aide des femmes et en contrepartie elles reçoivent le bon feedback de leurs abonnés qui les pousse à continuer dans ce domaine de blogging.

❖ Activité et profil des micro-influenceuses

Selon les interviewés interrogés, la micro-influenceuse beauté se définit comme étant une personne capable de persuader, passionnée par le monde de la beauté et cosmétique et qui aime partager sa passion avec sa communauté virtuelle. En effet, elle préfère d'essayer et de découvrir les produits cosmétiques à la place des consommateurs pour donner à la fin son opinion sur le produit en question. Les professionnels du secteur définissent le marché marocain de la micro-influence comme étant un marché en plein essor. « … la micro-influence est le présent et l'avenir de la communication digitale au Maroc et ailleurs », a déclaré M. KAOUKAB Yassine ; social médias stratégiste et chef de projet influence à Bronza agency.

Vu que la communauté de la micro-influenceuse est petite (ne dépasse pas généralement les 100K abonnés) par rapport aux macro-influenceurs et aux célébrités, les interviewés interrogés déclarent que le nombre d'abonnés n'a pas beaucoup d'importance et c'est le taux d'engagement et le taux de conversion et parfois la qualité du contenu de l'influenceur qui comptent.

Tous les interviewés s'accordent sur l'authenticité, la spontanéité, la crédibilité et la proximité comme principaux critères en matière de la micro-influence sociale digitale. L'authenticité se traduit par la présentation d'un contenu original initié par la micro-influenceuse elle-même et qui n'est pas poussé par les marques. Tandis que la spontanéité se manifeste dans le fait de rester simple et naturelle telle qu'elle est. La crédibilité signifie le fait de rester honnête dans ses propos et ses opinions. Et en dernier lieu, la proximité désigne le fait d'être le plus proche possible de sa communauté à travers l'engagement direct (par exemple via les réponses au DM et aux commentaires, les live, les Q&A, les votes … etc.). De ce fait, les abonnés se sentent qu'ils vivent dans la même zone avec les micro-influenceurs. Par conséquent, pour avoir une publicité persuasive réussie et pertinente, les interviewés ont mis l'accent sur les mêmes critères (authenticité, spontanéité, crédibilité et proximité) de plus la qualité des arguments présentés et l'expertise de la micro-influenceuse qui met en valeur ses propos.

- **Publicité persuasive digitale à travers les micro-influenceurs et intention d'achat des abonnés**

Grâce à leur proximité qui se traduit par une relation spéciale avec leur communauté (constituée généralement des amis, des membres de famille et des abonnés qui partagent les mêmes centres d'intérêt), les micro-influenceurs sont capables d'influencer les opinions et donc les attitudes de leurs abonnés. En effet, les interviewés ont démontré que les consommateurs abonnés sont influencés par les micro-influenceurs soit parce qu'ils trouvent leur contenu inspirant et/ ou motivant, soit parce qu'il s'agit d'un espace divertissant ou soit qu'ils sont juste des fans de cette personne.

Pour la relation entre les marques des produits cosmétiques et les micro-influenceurs beauté au Maroc, les professionnels du secteur constatent qu'il s'agit d'une relation encore nouvelle dans le contexte marocain où le one shot (c.-à-d. ; une publicité présentée une seule fois par l'influenceur dans le cadre d'une collaboration) qui s'accapare le secteur ? De surcroît, lorsque la marque veut se lancer pour sa première fois, ou lorsqu'elle veut vendre ses produits, elle fait appelle aux micro-influenceurs qui s'occupent de la promotion de la marque en question.

D'après les data des professionnels du secteur, la quasi-totalité des femmes marocaines âgées entre 18ans et 40ans se renseignent sur les produits sur les réseaux sociaux avant de les acheter. En outre, elles recourent dans la plupart des cas aux avis et recommandations des micro-influenceuses puisqu'elles les considèrent comme des sources crédibles et se sentent qu'elles sont très proches d'elles surtout que ces-micro-influenceuses répondent rapidement au DM et aux commentaires, au contraire des célébrités et des macro-influenceuses. En ce qui concerne l'impact des publicités persuasives digitales à travers les micro-influenceurs sur les décisions d'achat futures des abonnés, tous les interviewés déclarent que les consommateurs en général et les femmes en particulier sont très sensibles aux recommandations des micro-influenceuses, notamment celles liées aux sujets de la beauté et santé et de la nourriture.

La publicité persuasive digitale à travers les micro-influenceurs et son impact sur l'intention d'achat des abonnés constitue l'objectif ultime de notre recherche. De ce fait, à la lumière des résultats trouvés, il s'est avéré qu'effectivement la publicité persuasive digitale par le biais des micro-influenceurs impacte les intentions d'achat des abonnés, ce qui est en adéquation avec notre revue de la littérature. En effet, grâce à leurs propres caractéristiques comme l'authenticité, la crédibilité, la proximité, la spontanéité et leur expertise dans un domaine particulier, les micro-influenceurs constituent une référence minutieuse pour les consommateurs, notamment en ce qui concerne les produits de beauté et cosmétique. De surcroît, en se

basant sur des arguments forts et de qualité enrichis par une expertise et des expériences, les abonnés prennent en considération les avis des micro-influenceuses puisqu'ils les considèrent comme des proches et à qui ils peuvent se fier (Halvorsen et al., 2013 ; De Veirman, Cauberghe and Hudders, 2017 ; Sudha and Sheena, 2017) et par conséquent, ces personnes influentes arrivent à déclencher une envie chez leur audience d'acheter les tels produits recommandés.

Donc l'équation est simple, pour arriver à influencer l'intention d'achat de ses abonnés, la micro-influenceuse doit être spontanée, crédible, authentique et proche le plus possible de sa communauté. Tandis, pour le message persuasif, il doit être clair et basé sur des arguments forts et de qualité et enrichi par l'expertise et l'expérience de la micro-influenceuse.

Conclusion

L'objectif de notre communication est de répondre à la problématique suivante : « Comment la publicité persuasive digitale à travers les micro-influenceurs arrive-t-elle à impacter l'intention d'achat des abonnés ? ». Bien qu'elle soit exploratoire, notre étude qualitative menée auprès de deux professionnels du marketing d'influence au Maroc ; à savoir un social médias stratégiste et influencer marketing manager, et 8 micro-influenceuses marocaines du secteur beauté et cosmétique, a permis d'arriver à des résultats significatifs permettant de mieux comprendre comment les micro-influenceurs arrivent-ils à impacter l'intention d'achat de leurs abonnés à travers leurs publicités persuasives digitales, pour sortir à la fin avec des recommandations pour les marques et également pour les micro-influenceurs.

D'abord, cette recherche nous a permis de mettre l'accent sur la catégorie des micro-influenceurs. Jusqu'à présent, peu de recherches scientifiques qui s'intéressent à cette catégorie des influenceurs digitaux dans le contexte marocain. De surcroît, selon nos recherches, les études traitant cette problématique ne l'abordent qu'à travers des études quantitatives. Néanmoins, dans la présente recherche, nous avons cherché à expliquer l'activité des micro-influenceurs en amont pour impacter l'intention d'achat des abonnés ; où les inclinations sont totalement subjectives et tout à travers une étude exploratoire de nature qualitative.

Les résultats de notre recherche nous ont montré qu'effectivement la publicité persuasive digitale à travers les micro-influenceurs arrive à influencer l'intention d'achat des abonnés quand ces derniers se sentent que le micro-influenceur est crédible (propos honnêtes et en cohérence), spontané (simple et naturel), authentique (son contenu est original) et proche d'eux (réponse au DM et commentaires, Q&A, facile de s'identifier à lui et d'imiter son point de vue) et également son message persuasif est fort et basé sur son expertise et son expérience, ils se fient donc à ce micro-influenceur et prennent en considération ses opinions surtout pour les futures décisions d'achat.

Sur la base de nos résultats, nous pouvons donc conseiller les marques de s'intéresser plus à la catégorie des micro-influenceurs dans le cadre des publicités digitales. En outre, le choix du micro-influenceur doit dépendre de plus le taux d'engagement et le taux de conversion à certaines caractéristiques du micro-influenceur à l'instar de l'authenticité, la crédibilité, la spontanéité et la proximité. Nous conseillons également aux marques de prêter attention à la manière dont les micro-influenceurs mettent en avant les produits lors d'une collaboration et de prendre en considération leur expertise et leur choix des arguments qui doivent être forts et pertinents pour mettre en valeur le message persuasif lors d'une publicité digitale.

En ce qui concerne les micro-influenceurs, nous les conseillons de se focaliser davantage sur un contenu bien niché à sujet unique. Car cela leur permettra d'une part de constituer une audience d'adeptes de ce thème et d'augmenter par la suite le taux de fidélité des abonnés. D'autre part, la concentration sur une thématique bien précisée permet également aux micro-influenceurs de faire des placements de produits pertinents et de toucher au maximum une communauté qui partage les mêmes centres d'intérêt, ce qui va augmenter par la suite leur influence sur les intentions d'achat de leurs abonnés (Tran et Strutton, 2014, Dkjafarova et Rushworth, 2017). Pour avoir une publicité persuasive pertinente, nous conseillons aussi les micro-influenceurs de mettre en avant les produits/ services d'une manière originale, d'être spontanés, crédibles et proches le plus possible de leur communauté, et de présenter également des arguments solides basés sur leurs expertises et expériences.

En dernier lieu, vu la nature de notre étude ainsi que la faible représentativité de notre échantillon, nous ne pouvons pas généraliser nos résultats et atteindre une validité externe. Donc, il pourrait intéressant de mener

d'autres recherches scientifiques et de mettre l'accent sur d'autres variables en se focalisant sur d'autres secteurs marocains.

Bibliographie

Abdenadher, J.H. (2014). L'influence du bouche-à-oreille électronique sur le comportement du consommateur. (Thèse de doctorat). Université de Strasbourg.

Agzit, F. (2020). L'attitude des consommateurs à l'égard de la publicité sur les médias sociaux : quel rôle de la crédibilité perçue ? Revue de publicité et de communication marketing, N°2.

Ayuphita, T. (2021). Micro-influencer celebrity's ommunication stratégy in brand promotion. Humaniora, 12 (1), 21-28.

Bacey, C & Haji, R. (2017). Online first impressions: Person perception in social media profiles. Computers in Human Behavior, 7550-57.

Baksy, E; Hofman, J.M.; Mason, W; Watts, D. J.(2011). Everyone is an influencer: quantifying influence on twitter. In Proceedings of the fourth ACM international conference on Web search and data mining, 65-74.

Bearzatto, S. (2019). Macro vs micro-influenceurs: lequel choisir en fonction de la notoriété et l'objectif de la marque ? Louvain school of management. Université catholique de Louvain.

Belgin, K. (2018). L'influence des leaders d'opinion sur l'engagement des internautes dans les communautés virtuelles. Gestion et management. Université de Bordeaux, France.

Benamar, M & Margom, I. (2020). État des lieux du marketing d'influence au Maroc. Revue internationale du marketing et management stratégique, Vol 2, N° 4.

Benoit, D. (2005). Pour une définition élargie de l'expression « communication persuasive ». ESKA. « market management ».

Berrada, A & Benamar, M. (2017). Analyse de l'influence marketing de contenu à travers les médias sociaux sur l'attachement à la marque. Revue marocaine de recherche en management et marketing, N°16.

Boyer, J. (2010). Les effets du scepticisme du consommateur face à la publicité sur fr processus de persuasion. L'Harmattan « Marché et organisations ».

Chevalier J & Mayzlin D. (2006). The effect of word of mouth on sales: online bookreviews. Journal of Marketing Research. 43, 3, 345-354.

Constantinides, E. (2002). From Physical Marketing to Web Marketing: The Web-Marketing Mix. Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on System Sciences.DOI: 10.1109/HICSS.2002.994217.

Delorme, P. & Djellalil, J. (2015). La transformation digitale : Saisir les opportunités du numérique pour l'entreprise. Dunod.

Deveirman, M ; Cauberghe, V ; Hudders, L. (2017). Marketing through Instagram influencers: the impact of number of followers and product divergence on brand attitude. International Journal of Advertising. 36(5), 798-828.

Djafarova, E & Rushworth, C. (2017). Exploring the credibility of online celebrities' Instagram profiles in influencing the purchase decisions of young female users.Computers in HumanBehavior. 68, 1-7.

El Mouldi, S. (2020). Communautés virtuelles sur youtube : quand les marques s'associent aux youtubeurs. Gestion et Management. Université de Bordeaux. Institut supérieur de gestion. Tunis.

Fointiat, V et Barbier, L. (2015). Persuasion et influence: changer les attitudes, changer les comportements. Regards de la psychologie sociale. Journal d'Interaction Personne-Système, Association Francophone d'Interaction Homme-Machine (AFIHM),

Golberg , J ; Lehmann, D ; Shidlovski, D ; Barak, M. (2006). The role of expert versus social opinion leaders in new product adoption.MSI workingpaper. Marketing Science Institute. Report No. 06–004.

Haji, I & Bouziane, A. (2021). Le marketing d'influence au Maroc : entre perception et professionnalisme des acteurs. Revue alternatives managériales et économiques.Vol 3, No 2. 23-42.

Huy, Q. (2015). Persuasive digital advertising in online advertising, case: MarkPrint Oy. Lahti university of applierd sciences/

Johansen, I et Guldvik, C. (2017). Influencer marketing and purchase intentions. Norwegian school of economics.

Justine, H. (2018). Micro-influenceuse sous influence : autoethnographie de @Just_in_run.
Katz, E & Lazarsfeld, P. F. (1955). Personal influence: the part played by people in the flow of mass communications .Glencoe, IL: Free Press.
Katz, E. (1955). Personal influence. Originally published in 1955 by The Free Press, Published 2006 by Transaction Publishers.
Kotler, P (2017). Marketing 4.0 le passage au digital. Paris isnb: 978 2 35745 367 8.
Lee, J & Watkins, B. (2016). YouTube vloggers' influence on consumer luxury brand perceptions and intentions. Journal of Business Research. Vol 69, No 12. 5753--60.
Luis,V; Casaloa, A; Flavianb, C; Ibanez, S. (2018). Influencers on instagram: antecedents and consequences of opinion leadership. Journal of Business Research.
Markova, I. (2007). Persuasion et psychologie sociale. Presse universitaire de Franc « Diogène ».
Melghagh, M & Ouahi, H. (2020). Étude empirique sur le rôle des influenceurs digitaux dans la stratégie marketing digitale. Revue internationale des sciences de gestion. Vol 3, N° 4. 199-218.
Merabet, A. (2019). Efficacité de la publicité persuasive en Algérie : Application du modèle ELM. Les cahiers du MECAS, université de Tlemcen.
Mercanti-Guérin, M. (2019). La créativité publicitaire perçue modélisation et ompact sur le processus de persuasion publicitaire. (thèse de doctorat). Gestion et management. Université de Caen.
Oudghiri safiani, L et El hassouli, S. (2021). Les leaders d'opinion sur instagram et leur rôle dans l'intention d'achat de séjours touristiques : proposition d'un modèle d'influence théorique. International journal of accounting, finance, auditing, management & economics. Vol 2, pp 145-16.
Puji, I ; Rahayo, G ; Perjuangan, K. (2020). Microinfluencers marketing and brand image to purchase intention of cosmetic products focallure. Padjadjan university.
Rahman, S et Ren, D. (2019). The impact of micro influencer marketing on millenials purchasing decision. Sikema business school.
Richard, E et Pablo, B. (2007). Mécanismes psychologiques de la persuasion. Presse universitaire de France « Diogène ».
Sahli, F. (2021) Les leaders d'opinion sur Instagram : Comment peuvent-ils influencer le comportement d'achat de leurs adeptes ? Alternatives Managériales économiques.Vol 3, No 1, 52-68.
Santamaria, P. (2021). Micro-influenceurs sur instagram : les antécédents et conséquences de la perception du travail fourni. Louvain school of management. Université catholique de Louvain.
Sudchar, R. (2019). A study of the difference between the effect of micro influencer and macro influencer on cosmetic product on Bangkok. College of management. Mahidol university. Taymor's business school, Selangor, Malaysia.
Teng, S et al. (2014). Examining the antecedents of persuasive eWOM messages in social media.
Wiley, J.(2010).Social Media Marketing for Dummies. Reframing Marketing and PR for the Digital Age.

Gouvernance des entreprises familiales marocaines : quels mécanismes pour quelle performance ?

Par :

Pr ALAMI Youssef, E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi
E-mail : y.alami@uae.ac.ma

EL IDRISSI Issam, Doctorant à l'E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi
E-mail : issammpdl15@gmail.com

Résumé : Au Maroc, les sociétés familiales représentent une part majoritaire du marché boursier. Cette catégorie des entreprises est démarquée essentiellement par son mode de gouvernance spécifique, qui répond à deux sphères, la famille propriétaire et la gestion de l'entreprise. En effet, la singularité de la gestion des entreprises familiales nécessite donc, une opérationnalisation des mécanismes de gouvernance spécifiques afin de concrétiser les attentes des actionnaires familiaux.
Notre recherche vise l'étude et la conceptualisation de la dynamique relationnelle entre la gouvernance d'entreprise et la performance financière dans le cadre des entreprises familiales marocaines cotées à la Bourse des Valeurs de Casablanca. Pour ce faire, nous allons analyser un panel de données de 38 sociétés familiales cotées durant la période 2016-2020. Cette contribution scientifique se base sur une régression dynamique à la base de la Méthode des Moments généralisés (GMM en Système). Ceci vient pour intégrer le critère d'endogénéité fortement répandu au niveau de toutes les recherches scientifiques sur la gouvernance d'entreprise. En somme, cette étude souligne l'effet positif derrière l'implication de la famille propriétaire dans la gestion de l'entreprise familiale. De plus, les attributs du comité d'audit peuvent influencer positivement la performance financière.
Mots-clés : Mécanismes de Gouvernance, Entreprises Familiales, Performance financière, BVC.

Introduction

Pratiquement, les entreprises qui ont des structures de gouvernance développées sont plus avancées en termes de poursuite de la réalisation des objectifs de leurs parties prenantes, tels que l'amélioration de la stratégie, la création des emplois, le soutien du développement des employés, et l'harmonisation des points de croisement de toutes les parties prenantes, y compris les actionnaires, les employés, les clients, les fournisseurs et la communauté. Le plus célèbre chercheur de nos jours en gouvernance d'entreprise Sir Adrian Cadbury définit la gouvernance d'entreprise comme un système par lequel les entreprises sont dirigées et contrôlées (Cadbury, 2000). Pour sa part, il avance que la gouvernance d'une entreprise familiale est plus complexe que celle des entreprises non familiales, puisque la prise en considération des relations familiales et commerciales est fondamentalement cruciale pour maintenir la pérennité de l'affaire. Ce qui rend l'écosystème de l'entreprise familiale plus complexe à maîtriser en comparaison avec leurs confrères non familial. Plus largement, Aguilera et Jackson (2010) définissent la gouvernance d'entreprise comme l'ensemble des structures, processus, politiques que les organisations utilisent pour gérer, diriger et contrôler les employés, les ressources et les objectifs stratégiques de l'entreprise.
Garantir la cohérence interne de l'organisation est la plus importante attribution de la gouvernance, principalement entre les dirigeants et les parties prenantes. C'est dans ce sens, Chrisman et al., (2018) avancent que le problème majeur qui menace une structure de gouvernance est la recherche d'un équilibre dynamique entre les intérêts de la coalition dominante au sein de l'entreprise et ceux des autres parties prenantes qui fournissent des ressources essentielles à l'entreprise.
La sensibilité des décisions concernant la configuration d'une structure de gouvernance dans une entreprise trouve ses origines dans les procédures suivies pour prendre cette décision car elles sont majoritairement liées à la durabilité et le succès de l'entreprise dans toutes ses dimensions polysémiques (Steier et al., 2015).

Dans le cadre des entreprises familiales, l'ensemble des dispositifs liés à la gouvernance jouent un rôle particulièrement important, car le succès de l'entreprise dépend largement de la famille, de ses structures et de ses processus, sans négliger ses mécanismes de gestion des crises (Olson et al., 2003). Pour autant, l'entreprise familiale est distinguée des autres catégories d'entreprises par une dimension triangulaire formée par la famille, le management et la propriété (Hirigoyen, 2009). Alors que dans les autres types d'entreprises seulement le style de management adopté et la stratégie d'actionnariat pratiquée qui interviennent pour définir le mode de gouvernance à instaurer.

Les entreprises familiales représentent le type d'organisation le plus répandu dans l'histoire (Anderson et Reeb, 2003). Cependant, les chercheurs et les praticiens conviennent que les mécanismes de gouvernance des entreprises familiales diffèrent de la gouvernance traditionnelle en raison des caractéristiques singulières des entreprises familiales, notamment leur vision à long terme, leur désir de préserver les richesses pour les générations futures (Miller et Le Breton-Miller, 2006), et leur poursuite d'objectifs à la fois centrés sur la famille et orientés vers l'entreprise (Aparicio et al., 2017 ; Samara et Paul, 2019). C'est dans ce contexte, que les entreprises familiales opèrent en adoptant une logique purement actionnariale dans un cadre totalement familial. D'après notre exploration de ce champ disciplinaire, il ressort que la thématique traitant le lien de causalité entre la structure de gouvernance et la performance financière est bien développée à son présent stage. Plusieurs sont les recherches soulignant l'influence positive des mécanismes de gouvernance sur la performance financière (Bozec et Laurin, 2008 ; Che et Langli, 2015 ; López-de-Foronda et al., 2007). Cependant une panoplie de recherches ont mis en lumière la relativité de cette relation dans le cadre des entreprises familiales (Silva et Majluf, 2008 ; Bennedsen et al., 2008 ; Prabowo et Simpson, 2011). Selon Azila-Gbettor et al., (2018), ce courant de recherche qui traite la dimension financière de la gouvernance d'entreprise, est l'objet de deux complexes problématiques, la première souligne l'absence des mécanismes de gouvernance familiaux dans des études menées sur la même thématique, quelques soient formels ou informels, tels que, le conseil de famille, l'assemblée de la famille, la charte familiale, les réunions familiales, et les comités familiaux (Rodrigues et André Marques, 2013). Le deuxième défi comme le souligne de leur part Melin et Nordqvist (2007) est l'utilisation d'une vision théorique unique, alors que le positionnement théorique multiple peut offrir une meilleure possibilité de saisir toutes les différences et les similarités entre les différentes sociétés familiales.

La suite de cette recherche est organisée en trois grandes sections. La première expose la revue de la littérature sur la relation entre la gouvernance et la performance financière des entreprises familiales. La deuxième décrit l'échantillon et la stratégie méthodologique utilisée. Enfin, la dernière dévoile les résultats obtenus ainsi que les interprétations et les conclusions de notre recherche.

1. Gouvernance d'entreprise et performance financière dans les sociétés familiales : Développement des hypothèses

Certainement, les entreprises familiales cotées sont forcément différentes de leurs homogènes non cotés, en raison de la puissance de la pression institutionnelle exercée sur les sociétés cotées, principalement en termes de la gouvernance d'entreprise. De sa part, Carney (2005) a avancé que l'accroissement de taux de productivité scientifique dans les récentes décennies sur la gouvernance des entreprises familiales trouve ses origines dans les points de divergence entre ses entités familiales et leurs homologues non familiales.

1.1. Composition du conseil d'administration des SA familiales cotées

Pour autant, les interférences entre la déontologie culturelle des propriétaires familiaux et la gestion réelle de l'affaire familiale influent significativement sur les structures de gouvernance (Sacristán-Navarro et al., 2011. Ce qui peut conduire à des configurations différentes du conseil d'administration et à une variété des rôles dans l'organe de gouvernance (Basco et Voordeckers, 2015 ; Voordeckers et al., 2007).

Théoriquement, le conseil d'administration est supposé être le sommet d'un système de gouvernance (Fama et Jensen, 1983). Cependant, Villalonga et al., (2015) avancent que cet organe de gouvernance peut déclencher une multitude de problèmes qui menacent la création de valeur pour l'ensemble des parties prenantes.

En adoptant l'approche démographique pour évaluer la performance du conseil d'administration, nous pouvons développer le modèle conceptuel suivant.

1.1.1. Taille du conseil d'administration

Un conseil d'administration est censé orienter l'organisation, établir un système de surveillance et atténuer les conflits d'agence qui peuvent se présenter (Dwivedi et Jain, 2005). Selon Jaskiewicz et Klein (2007), la taille du conseil d'administration peut influencer l'efficacité globale de l'organe de gouvernance. Pour Abor et Biekpe (2007) l'un des déterminants de la performance financière est la grande taille du conseil d'administration, car elle permet aux entreprises de prendre de meilleures décisions par rapport à leurs confrères vu qu'elles disposent d'un large éventail de compétences. Souvent dans la littérature en gouvernance, les conseils de grande taille sont associés aux problèmes de coordination et de mauvaise gestion des réunions (Lorsch et MacIver, 1989 ; Lipton et Lorsch, 1992 ; Jensen, 1993 ; Yermack, 1996). Par ailleurs, la responsabilité individuelle des administrateurs est un facteur privilégié dans l'évaluation de la performance du conseil d'administration. Pour les conseils de petite taille, la responsabilité individuelle est assez importante, ce qui pousse les administrateurs, quels que soient internes ou externes à donner une prestation de qualité lors des réunions du conseil.

Cependant, plusieurs arguments avancés dans la littérature et fondés sur la théorie de la dépendance envers les ressources expliquent qu'une composition large du conseil peut aboutir à des recommandations et prestations de qualité, ce qui conduit à son tour à une performance accrue (Mintzberg, 1983 ; Dalton et al., 1999 ; Guest, 2009).

Les recherches empiriques sur les entreprises familiales demeurent non conclusives en termes d'évaluation de l'impact de la taille de l'organe de gouvernance (Dharmadasa et al., 2021). En effet, une panoplie des études menées sur les entreprises familiales ont confirmé l'existence d'une relation négative entre la taille du conseil et la performance financière (Ibrahim et Samad, 2011 ; Che et Langli, 2015 ; Saidat et al., 2019 ; Florackis, 2008). De même, Navarro et Ansón (2009) suggèrent que les familles peuvent être réticentes à augmenter la taille du conseil d'administration afin de maintenir le contrôle, de faciliter la communication lors de la prise de décisions et de réduire ainsi le problème du parasitisme. Néanmoins, nombreuses sont les études récentes qui confirment l'absence d'un lien significatif entre la taille du conseil et la performance des entreprises familiales (Marashdeh, 2014 ; Al-Okaily et Naueihed, 2019 ; Sarkar et Selarka, 2021). Alors que Di Giacomo et al., (2017) ont confirmé l'impact positif d'une taille du conseil élevée sur la performance de 117 sociétés familiales cotées à l'EURONEXT en 2014.

En se référant à l'étude de Guest (2009), qui a évalué 23 recherches, dont 17 ont souligné l'existence d'un impact négatif de la taille sur la performance entre 1996 et 2008. Nous pensons que la majorité des études ont déclaré l'existence d'une relation négative entre ce couple de variables et par conséquent, nous émettons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 1 : La taille du conseil d'administration est négativement associée avec la performance financière des entreprises familiales.

1.1.2. Dualité des dirigeants

L'un des critères les plus importants dans l'efficacité d'un système de gouvernance est la dualité des dirigeants. En effet, la dualité du PDG fait référence à une situation dans laquelle la même personne occupe simultanément les deux postes, le directeur général de la société et le président de son conseil d'administration (Vintila et Duca, 2013).

Théoriquement, la dualité est perçue par certains chercheurs étant la solution optimale pour assurer un niveau élevé de coordination et de cohérence interne au niveau de l'organisation (Anderson et Anthony, 1986). De plus, la théorie de l'intendance avance que l'unification de commandement et des pouvoirs peut mener à une gestion efficace et harmonisée. Les chercheurs qui s'inscrivent dans ce courant préconisent la dualité comme l'un des déterminants de la performance, vu que lorsque les décisions sont limitées à un seul dirigeant, cela facilite et améliore l'opérationnalisation des décisions, ce qui réduirait les coûts d'agence engendrés par la surveillance (Arosa et al., 2010 ; Finkelstein et D'Aveni, 1994). Srivastava et Bhatia (2020) ont confirmé l'impact positif de la dualité des dirigeants sur la performance financière mesurée par le ROA et le ROE des entreprises dans le contexte de l'Inde.

Paradoxalement, la théorie d'agence suppose que la dualité peut engendrer des problèmes de surconcentration des pouvoirs, ce qui conduit à l'expropriation des intérêts des actionnaires et systématiquement détériorer la performance. De plus, les pionniers de ce paradigme, Fama et Jensen (1983)

et Jensen (1993) ont avancé que la dualité peut être une source de dégradation de la qualité des prestations du président du conseil, parce qu'il va éviter de discuter sincèrement les problèmes de l'entreprise avec les autres administrateurs. Par ailleurs, le cumul des deux fonctions a été fortement critiqué dans la littérature. Selon Mallette et Fowler (1992), le cumul des fonctions augmente le pouvoir du PDG, ce qui affaiblit en conséquence l'efficacité du conseil d'administration dont il est le président.
Empiriquement, plusieurs études antérieures ont indiqué l'impact négatif de la dualité sur la performance financière des entreprises familiales (Ibrahim et Samad, 2011 ; Lam et Lee, 2008). Alors que les récentes études indiquent l'absence d'un lien significatif (Ciftci et al., 2019 ; Dharmadasa et al., 2021 ; Marashdeh, 2014). En adoptant la posture gentille, nous proposons de tester l'hypothèse suivante :
Hypothèse 2 : Le cumul des fonctions est négativement associé avec la performance financière des entreprises familiales.

1.1.3. Management familial

Selon le modèle théorique de contingence de Corbetta et Salvato (2004), le pouvoir de la famille propriétaire quel que soit par une forte concentration du capital ou par la présence active dans le top management, influe directement sur la composition du conseil d'administration et la dualité des dirigeants. De plus, Sener (2014) ajoute que dans les pays émergents la capacité à contrôler la gestion par les actionnaires est limitée, en raison du manque de développement des institutions juridiques et réglementaires. Ce qui rend la présence d'un PDG familial, une solution pour la famille propriétaire pour intervenir quotidiennement sur tous les aspects en relation avec l'affaire familiale. Tout cela réduit les coûts d'agence de type I selon la classification de Villalonga et al., (2015). Généralement, selon Luo et Chung (2013) l'impact de l'intervention de la famille propriétaire dans le management sur la performance financière dépend du contexte institutionnel.
Sur le plan théorique, l'intervention de la famille dans le management permet une meilleure gestion des coûts de transaction (Gibb Dyer, 2006 ; Gedajlovic et al., 2012), un réseau de partenariat basé essentiellement sur l'aisance relationnelle du PDG familial (Miller et al., 2009), un pouvoir financier important pour l'entreprise vu la diversification du capital physique et des ressources financières (Peng et Jiang, 2010) et une meilleure performance financière (Mani et Lakhal, 2015 ; Fassler, 2018). Par conséquent, nous essaierons de vérifier l'hypothèse suivante :
Hypothèse 3 : La présence d'un PDG familial est positivement associée avec la performance financière des entreprises familiales.

1.1.4. Indépendance de l'organe de gouvernance

Récemment au Maroc, la présence des administrateurs indépendants dans les configurations des organes de gouvernance des sociétés cotées est devenue obligatoire (Article 41*bis* et 41*ter*, la loi n° 20-19). Selon Dharmadasa et al., (2021) l'indépendance du conseil d'administration est considérée comme l'un des déterminants de l'efficacité de la structure de gouvernance d'une société familiale. Ainsi, au-delà de cette perception, la théorie positive de l'agence développée par Jensen et Meckling (1976) prévoit que la nomination des administrateurs indépendants peut être un outil efficace, afin de mieux surveiller les dirigeants, grâce à l'amélioration de degré d'indépendance et de détachement du conseil d'administration des équipes gestionnaires. De même, Shleifer et Vishny (1997) valident le même constat.
Fondamentalement, les théories d'organisations soutiennent l'hypothèse de signalisation derrière le recrutement des administrateurs indépendants, dont la mesure où cette stratégie transmet aux investisseurs sur les marchés financiers, que leurs droits tant qu'investisseurs minoritaires seraient protégé s'ils décident de s'engager avec cette société (Peng, 2004 ; Filatotchev et al., 2005). Généralement, ce type d'administrateurs est considéré comme une source de diversification cruciale des ressources pour une entreprise, en raison de leurs expériences dans des postes connexes dans d'autres organisations (Fama et Jensen, 1983). Similairement, la théorie de l'intendance supporte les mêmes avancées de la théorie d'agence, en termes de l'atténuation des conflits d'agence et l'amélioration de la qualité des décisions du conseil grâce à l'expertise et aux compétences de ces administrateurs.
Empiriquement, une variété d'études a détecté l'effet positif de la présence des administrateurs indépendants sur la performance financière des entreprises familiales dans de différents contextes (Saidat

et al., 2018 ; Samara et Berbegal-Mirabent, 2017 ; Arikawa et al., 2017 ; Al-Okaily et Naueihed, 2019 ; Di Giacomo et al., 2017 ; le et al., 2022).
En nous inscrivant dans cette perspective optimiste, nous émettons l'hypothèse suivante :
Hypothèse 4 : La présence des administrateurs indépendants est positivement associée avec la performance financière des entreprises familiales.

1.1.5. Diversité du genre

La présence de femmes au sein des conseils d'administration des entreprises est de plus en plus reconnue comme une pratique de bonne gouvernance (Sarkar et Selarka, 2021). Comme l'indique la littérature, les femmes ont des attributs, des capacités et des expériences, distincts de ceux des hommes, qui ajoutent de la valeur aux délibérations de l'organe de gouvernance (Adams et Ferreira, 2009).
Selon Anderson et al., (2011), la diversité du genre au sein de l'organe de gouvernance permet de produire de nouvelles perspectives et des conseils précieux aux équipes dirigeantes. Ce qui se traduit directement par une amélioration importante dans le processus décisionnel de l'entreprise (Daily et al., 2003), en conduisant à une amélioration de la performance de l'entreprise (García-Meca et al., 2015). D'autres auteurs affirment que les femmes sont mieux préparées que les hommes aux réunions du conseil d'administration (Huse et Solberg, 2006), ce qui impacte positivement leur concentration, et qu'elles ont un meilleur taux de présence (Adams et Ferreira, 2007).
La complexité de la recherche sur l'impact de la présence des femmes dans les organes de gouvernance des entreprises familiales est récente (Saidat et al., 2019). Les résultats des études empiriques sont divergents et non conclusifs. D'où il existe un gap de recherche très intéressant qui doit être exploré dans le contexte des entreprises familiales marocaines, qui se caractérisent par leur culture différente sur le plan international. Cependant, plusieurs recherches menées sur cette problématique ont confirmé la présence d'un effet positif de la mixité du genre sur la performance financière (Amin et al., 2021 ; Vafaei et al., 2015 ; Gordini et Rancati, 2017 ; Vieira, 2018). Par conséquent, nous proposons l'hypothèse ci-après :
Hypothèse 5 : La diversité du genre est positivement associée avec la performance financière des entreprises familiales.

1.1.6. Comité d'audit

L'instauration d'un comité d'audit est devenue obligatoire pour les sociétés cotées au Maroc (Article 106*bis*, la loi n° 78-12). Ce comité a comme objectif de s'assurer principalement que le système des dispositifs de contrôle mis en place par une entreprise familiale est cohérent et compatible de façon à permettre une meilleure maîtrise des risques. Toutefois, l'importance de ce dispositif de contrôle interne réside dans sa capacité à veiller à ce que toutes les informations financières divulguées par l'organisation soient fiables et exactes, de manière que les intérêts de toutes les parties prenantes soient protégés (Fariha et al., 2021). Albouy et Aissa (2009) font la distinction entre deux types de comité d'audit à la base de la composition et les objectifs du comité. En effet, les comités qui visent le contrôle des dirigeants par les administrateurs indépendants, ils suivent l'approche juridico-financière. Alors que les comités qui servent à contrôler l'activité à travers la nomination des administrateurs internes, ils suivent une perspective stratégique cognitive. Pour le cas marocain, les comités d'audit adoptent l'approche juridico-financière afin d'être conformes avec la réglementation des marchés financiers en vigueur.
S'inscrire dans cette perspective nécessite une gestion de la complexité de l'information financière et comptable de haute qualité. Ce qui pose la question des ressources adéquates afin d'achever cette finalité. Sultanat (2015) insiste sur l'importance de désignation des administrateurs compétents et qui disposent de l'expérience adéquate pour assurer l'efficacité de ce comité. Pratiquement, l'efficacité du comité d'audit dépend essentiellement sur sa taille, le degré d'indépendance (Klein, 2002), et l'expérience des administrateurs (Kusnadi et al., 2016).
Dans la même lignée, la théorie d'agence donne un intérêt particulier au comité d'audit en matière de la mise en œuvre des pratiques de gouvernance dans une entreprise. Cette importance trouve ses origines dans le fait qu'une instauration réussie d'un comité d'audit peut générer une valeur accrue pour l'entreprise familiale, grâce à la réaction positive des marchés financiers suite à la divulgation des informations financières pertinentes (Al-Okaily et Naueihed, 2019 ; Agyemang-Mintah et Schadewitz, 2018).

D'après ce qui précède, nous décidons d'évaluer l'efficacité du comité d'audit, en utilisant trois principaux critères à savoir, la taille, l'expertise et l'indépendance. Tout cela vient pour combler la conclusion de Mustakallio et al., (2002) et Jaggi et Leung (2007), qui ont avancé que le comité d'audit ne joue pas un rôle vital dans la structure de gouvernance des sociétés familiales, puisque ces organisations disposent d'autres dispositifs uniques qui servent à la même finalité. Avant de vérifier la validité de ce point empiriquement, il est évident de mentionner que la théorie néo-institutionnelle indique que les entreprises en général quelque soient familiales ou non, adoptent les recommandations dictées par les autorités des marchés, afin de gagner une certaine légitimité aux regards des investisseurs en bourse.
Que ce soit la théorie d'agence ou la théorie de la dépendance vis-à-vis les ressources, les deux construits théoriques avancent qu'une taille élevée du comité d'audit pourrait améliorer notablement la performance financière d'une entreprise (Vafeas, 2005). Selon, Karamanou et Vafeas (2005), la diversité d'administrateurs dans les comités de grande tailles permet un meilleur contrôle grâce à la disponibilité d'une variété de ressources et compétences, qui sont capables de servir les attentes des parties prenantes (Pearce et Zahra, 1992) et améliorer la performance financière (Al-Mamun et al., 2014). D'après ces arguments nous pensons que la relation entre les caractéristiques du comité d'audit et la performance financière est positive, principalement que l'étude de El Mokrani et Alami (2021) a montré que l'indépendance du comité d'audit permet de réduire l'ampleur de la gestion des résultats dans le contexte boursier marocain entre 2016 et 2018, ce qui tombe en faveur d'une performance accrue. D'où les hypothèses suivantes :
Hypothèse 6 : La taille du comité d'audit associée avec la performance financière des entreprises familiales.
Hypothèse 7 : Le degré d'indépendance du comité d'audit est positivement associé avec la performance financière des entreprises familiales.
Hypothèse 8 : L'expertise du comité d'audit est positivement associée avec la performance financière des entreprises familiales.

2. Stratégie empirique

Au niveau de cette section, nous allons présenter notre démarche méthodologique.

2.1. Caractéristiques de l'échantillon : Entreprises familiales cotées à la BVC

Fondamentalement, il faut définir que ce qu'est une entreprise familiale ? Pour Handler (1989) et Diaz-Moriana et al., (2019), la problématique qui se pose souvent dans la recherche sur les entreprises familiales, est la définition de ces entités. Dans le présent travail de recherche, nous faisons référence à la définition de Burkart et al., (2003), qui ont assimilé les entreprises familiales à toute entité détenue par un seul actionnaire qui est le fondateur ou sa famille. Par ailleurs, Sacristán-Navarro et al., (2011) définissent les entreprises familiales comme une entreprise dans laquelle le propriétaire majoritaire est une famille ou un individu qui détient plus de 10% de droits de vote. En mobilisant ces définitions dans le plan d'échantillonnage indiqué dans le tableau n°1 nous avons obtenu un échantillon final de 38 entreprises familiales cotées dans la place boursière casablancaise.

Nombre des sociétés cotées en 2020	76
- Sociétés non cotées en 2016	2
= Sociétés cotées entre 2016-2020	74
- Sociétés non familiales	30
= Sociétés familiales	44
- Sociétés sans données de gouvernance	2 (UNIMER et SRM)
= Echantillon familial	42
- *Participations au-dessous de 50% du Capital*	*4 dont deux banques*
= Echantillon final	*38*
dont (2016 – 2020)	*17*
dont (2019 – 2020)	*21*

Tableau 1 : Plan de sélection de l'échantillon de l'étude.
Source : établi par nos soins.

Le tableau ci-dessus montre que 21 sociétés familiales cotées n'ont publié les données concernant leurs structures de gouvernance qu'après les exigences lancées par l'AMMC dans la circulaire n°03/19. C'est pour cette raison que nous étions obligés de former un panel non balancé de 38 entreprises avec des observations différentes. Sachant que le total d'observations pour chaque variable de gouvernance est de 127 observations, collectées manuellement auprès des rapports de gestion, des rapports ESG annuels, et des rapports financiers, ainsi que les documents de références des opérations financières publiés sur la plateforme de l'AMMC.

2.2. Opérationnalisation des variables

Le modèle conceptuel de notre recherche se base essentiellement sur les variables mentionnées dans le tableau n°2. Il est évident de mentionner que l'intégration d'une variété des variables de contrôle permet une meilleure saisie de l'hétérogénéité qui existe entre les différentes entreprises familiales formant notre échantillon.

Variable	***Acronyme***	***Mesures***	***Auteurs de référence***
		Performance financière	
Return On Assets	**ROA**	Le rapport du résultat net moyen au total actif moyen.	Saidat et al., (2018) ; Che et Langli (2015) ; Al-Okaily et Naueihed (2019)
Return On Equity	**ROE**	Le rapport du résultat net moyen aux capitaux propres moyens.	Che et Langli (2015) ; Ibrahim et Samad (2011)
Q de TOBIN	**QTOBIN**	Le rapport de la somme de la capitalisation boursière de l'entreprise familiale et de la valeur de marché de ses dettes au total actif.	Adams (2012) ; Saidat et al., (2018) ; Al-Okaily et Naueihed (2019)
Market to Book ratio	**MTB**	Capitalisation boursière / Capitaux propres	Kolsi et Ghorbel (2011) ; Ren (2014) ; Meckfessel et Sellers (2017)
		Gouvernance de l'entreprise familiale	
Management familial	***PDG_FAM***	Variable binaire qui prend la valeur (1) si le PDG appartient à la famille propriétaire, sinon elle prend la valeur (0)	Che et Langli (2015)
Taille du conseil	***TAILCON***	Le nombre d'administrateurs dans le conseil d'administration ou de surveillance.	Dharmadasa et al., (2021) ; Al-Okaily et Naueihed (2019) ; Sarkar et Selarka (2021)
Dualité des dirigeants	***DUAL***	Variable binaire qui prend la valeur (1) si le PDG est le président de l'organe de gouvernance, sinon elle prend la valeur (0)	Saidat et al., (2018) ; Al-Okaily et Naueihed (2019) ; Dharmadasa et al., (2021)
Indépendance du conseil	***INDCON***	Le pourcentage des administrateurs indépendants affiliés à l'organe de gouvernance	Saidat et al., (2018) ; Sarkar et Selarka (2021) ; Dharmadasa et al., (2021)
Taille du comité d'audit	***TCOM***	Le nombre total des administrateurs permanents dans le comité d'audit.	Al-Okaily et Naueihed (2019) ; Kusnadi et al., (2016) ; Al-Mamun et al., (2014)
Indépendance du comité d'audit	***INDCOM***	Le pourcentage des membres indépendants du comité d'audit	El Mokrani et Alami (2021) ; Al-Mamun et al., (2014)
Expérience du comité d'audit	***AUDIT_EXP***	Variable binaire qui prend la valeur (1) si l'un des administrateurs dispose de l'expérience dans la finance, sinon elle prend la valeur (0)	He et Yang (2014) ; Al-Mamun et al., (2014)
Diversité du genre	***DIVERSITY***	Le pourcentage des femmes présentes dans l'organe de gouvernance	Sarkar et Selarka (2021) ; Dharmadasa et al., (2021) ; El Idrissi et Alami (2021) ; Toé (2014)
		Variables de contrôle	
Age de l'entreprise	***AGE***	Le nombre des années d'existence de l'entreprise	Sarkar et Selarka, (2021) ; Ibrahim et Samad (2011) ; Bhatt et Bhattacharya (2015)
BIG**4**	***BIG4***	Variable binaire qui prend la valeur (1) si l'entreprise est auditée par l'un des BIG4, sinon elle prend la valeur (0)	AL Nasser (2021) ; Jones et al., (2018) ; Meckfessel et Sellers (2017)
Commissaires aux comptes	***CAC***	Variable binaire qui prend la valeur (1) si l'entreprise est auditée par deux BIG4, sinon elle prend la valeur (0)	-
Existence du comité d'audit	***COM***	Variable binaire qui prend la valeur (1) si le comité d'audit existe, sinon elle prend la valeur (0)	Beasley (1996) ; El Mokrani et Alami (2021)
Ratio d'endettement	***DEBT***	Ratio d'endettement (Total dette / Total actif)	Sarkar et Selarka, (2021) ; Che et Langli (2015) ; Al-Okaily et Naueihed (2019)
Taille de l'entreprise	***SIZE***	Le logarithme népérien du total actif à la fin de chaque année.	Saidat et al., (2018) ; Al-Okaily et Naueihed (2019) ; Ibrahim et Samad (2011)
Capitalisation boursière	***CAP***	Le logarithme népérien de la capitalisation boursière à la fin de chaque année.	Wintoki et al., (2012) ; Ibrahim et Samad (2011)
Evolution du chiffre d'affaires	***GROWTH***	Le ratio d'évolution du chiffre d'affaires	Bhatt et Bhattacharya (2015) ; Che et Langli (2015) ; Mani et Lakhal (2015)

Tableau 2 : Mesures des variables.
Source : établit par nos soins.

3. Résultats empiriques

Au niveau de la présente section, nous allons expliciter les différents éléments nécessaires pour légitimer les résultats obtenus empiriquement sur la liaison entre les mécanismes de gouvernance et la performance financière des entreprises familiales.

3.1. Statistiques descriptives de l'échantillon

Le tableau ci-dessous présente la synthèse statistique des variables utilisées dans cette étude.

	Variable	*Obs*	*Moyenne*	*E-T*	*Min*	*Max*	*VIF*
Performance financière	*MTB*	*125*	*2.517*	*4.334*	*0.453*	*10.301*	-
	QTOBIN	*125*	*.661*	*.204*	*.173*	*1.437*	-
	ROA	*125*	*.066*	*.121*	*-.437*	*.33*	-
	ROE	*125*	*.072*	*.187*	*-.839*	*.41*	-
Gouvernance	*PDG FAM*	*127*	*.362*	*.483*	*0*	*1*	*1.68*
	TAILCON	*127*	*8.047*	*2.305*	*3*	*15*	*2.11*
	DUAL	*127*	*.724*	*.449*	*0*	*1*	*2.01*
		127	*.164*	*.169*	*0*	*.667*	*2.80*
	TCOM	*127*	*2.827*	*1.369*	*0*	*6*	*3.59*
	INDCOM	*127*	*.357*	*.349*	*0*	*1*	*2.85*
	AUDIT_EXP	*127*	*.89*	*.314*	*0*	*1*	*5.87*
	DIVERSITY	*127*	*.158*	*.125*	*0*	*.556*	*1.50*
Contrôle	*AGE*	*127*	*51.52*	*22.667*	*15*	*101*	*1.72*
	BIG4	*127*	*.504*	*.502*	*0*	*1*	*1.48*
	CAC	*127*	*.071*	*.258*	*0*	*1*	*1.91*
		127	*.85*	*.358*	*0*	*1*	*4.74*
	DEBT	*125*	*.258*	*.181*	*0*	*.796*	*1.85*
	SIZE	*125*	*7.656*	*1.618*	*4.033*	*10.712*	*6.55*
	CAP	*125*	*7.006*	*1.87*	*2.664*	*10.952*	*6.01*
	GROWTH	*125*	*.019*	*.316*	*-.663*	*2.717*	*1.06*

Tableau 3 : Statistiques descriptives de l'échantillon.

Source : établi par nos soins.

En compliance totale avec les prérogatives de la loi sur les SA au Maroc, la taille moyenne de l'organe de gouvernance des sociétés familiales cotées est de huit membres, avec un maximum de 15 membres et un minimum de 3 membres. Par ailleurs, la dualité moyenne des dirigeants est égale à 0,724, soit un niveau près de 1, ce qui signifie que presque les deux tiers des sociétés familiales cotées optent pour la structure simple de gouvernance. Ceci peut être un critère d'ordre culturel ou morphologique dans cette catégorie d'entreprise qui favorise la déontologie familiale avant tout.

Quant à l'indépendance du conseil d'administration, les statistiques concernant l'échantillon des entreprises familiales cotées à la BVC entre 2016 et 2020, montrent que seulement 16.40% des administrateurs qui sont des indépendants. Cependant, il est à mentionner que le pourcentage annuel moyen de l'indépendance des administrateurs s'est passé de 13% en 2016 à 21.36% en 2020, soit un niveau acceptable indiquant le développement continu des pratiques de gouvernance au Maroc. Il est aussi important de signaler que l'absence de ces administrateurs dans certaines structures cotées est justifiée souvent par le manque des profils compétents sur le marché du consulting local. Par ailleurs, l'indépendance du comité d'audit a connu une évolution importante entre 2016 et 2020, passant de 20.5% à 50.21%.

Similairement, la présence des femmes dans les organes de gouvernance est limitée avec une moyenne de 15.80%. Néanmoins, le pourcentage des femmes administratrices s'est évolué de 11,76% en 2016 à 18.85% en 2020, soit une progression importante, mettant en lumière la place vitale de la diversité du genre dans l'arsenal des mécanismes de gouvernance.

Conformément aux résultats obtenus par Wintoki et al., (2012), la matrice de corrélation présentée dans le tableau n°4 montre que la performance passée des entreprises familiales mesurée par les variables dépendantes retardées d'une année (*one year lagged*) est positivement corrélée avec la performance

financière actuelle, ainsi que toutes les corrélations enregistrées entre chaque variable dépendante et sa propre variable retardée sont significatives au seuil de 0,1%

Variables	MTB	QTOBIN	ROA	ROE
l.MTB	0.883***	-0.023	0.369***	0.325***
l.QTOBIN	-0.039	0.941***	-0.417***	-0.428***
l.ROA	0.388***	-0.557***	0.815***	0.729***
l.ROE	0.395***	-0.588***	0.642***	0.576***

Tableau 4 : Matrice de corrélation de la performance financière.
**** p<1%, ** p<5%, * p<10%*
Source : établi par nos soins.

La matrice de corrélation (tableau n°5) indique que la combinaison des variables utilisées dans cette étude est hors problème de multicolinéarité. Selon Chatterjee et Hadi (2012) un VIF inférieur à 10 est un bon signe sur l'absence de multicolinéarité. Comme il est indiqué dans le tableau n°3, que la valeur maximale des VIF est de 6.55. Dans la même lignée, Kennedy (2003) avance que la multicolinéarité doit être sérieusement prise en considération, si et seulement si, la corrélation entre deux variables dépasse 0.80. En effet, la corrélation entre les deux variables CAP et SIZE est de (0.805***) soit un niveau tolérable selon la règle de Kennedy. Par conséquent, notre étude est loin d'être un objet des problèmes de multicolinéarité.

Variables	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)
(1) AGE	1.000															
(2) BIG4	0.005	1.000														
(3) PDG_FAM	-0.094	-0.006	1.000													
(4) CAC	-0.053	0.274***	-0.080	1.000												
(5) TAILCON	0.083	0.288***	-0.101	0.342***	1.000											
(6) DUAL	0.193**	0.199**	0.281***	-0.173*	-0.087	1.000										
(7) INDCON	-0.138	0.338***	0.122	-0.108	0.052	0.127	1.000									
(8) COM	0.087	0.246***	-0.143*	0.116	0.432***	0.186**	0.215**	1.000								
(9) TCOM	0.253***	0.267***	-0.253***	0.215**	0.448***	-0.078	0.083	0.627***	1.000							
(10) INDCOM	-0.031	0.232***	0.075	-0.147*	0.233***	0.108	0.695***	0.388***	0.115	1.000						
(11) AUDIT_EXP	0.152*	0.154*	-0.258***	0.097	0.390***	0.008	0.159*	0.839***	0.730***	0.361***	1.000					
(12) DIVERSITY	0.174*	-0.174*	0.306***	-0.091	0.070	0.011	0.023	-0.116	-0.039	0.089	-0.017	1.000				
(13) SIZE	-0.165*	0.463***	-0.141	0.418***	0.422***	0.174*	0.297***	0.321***	0.338***	0.188**	0.262***	-0.104	1.000			
(14) DEBT	0.080	0.130	0.152*	0.063	0.131	0.186**	0.033	0.291***	0.190**	0.038	0.204**	-0.090	0.147	1.000		
(15) CAP	-0.024	0.383***	-0.144*	0.439***	0.479***	-0.001	0.035	0.208**	0.305***	0.024	0.208**	-0.067	0.805***	-0.100	1.000	
(16) GROWTH	-0.102	0.013	0.066	0.024	-0.031	-0.015	-0.016	-0.090	-0.067	-0.050	-0.122	-0.062	-0.005	-0.021	0.060	1.000

Tableau 5 : Matrice de corrélation.
**** p<1%, ** p<5%, * p<10%*

3.2. Étude de la relation dynamique entre la gouvernance et la performance dans les sociétés familiales cotées

Rares sont les études récentes qui traitent l'impact des mécanismes de gouvernance sur la performance financière des entreprises familiales, et qui ont utilisé la méthode GMM en Système dans l'estimation des modèles dynamiques en données de panel (Fassler, 2018 ; Shao, 2018 ; Felix et David, 2019).
La validité de l'estimateur GMM en Système est conditionnée principalement par la qualité des instruments utilisés et l'absence de l'autocorrélation de second ordre des résidus. En effet, le tableau n°6, présente la synthèse de l'ensemble des régressions GMM effectuées, pour qu'on puisse comparer l'impact de chacune des variables de gouvernance d'entreprise sur les différentes mesures de performance comptable et boursière, sachant que ni le teste de Hansen-j ni celui de AR2, ne rejettent l'hypothèse nulle de validité des instruments. Le Test de Hansen-j est non significatif, ce qui indique que les régressions sont neutralisées de l'effet de l'endogénéité. Cependant la probabilité non significative de (AR2) indique l'absence d'autocorrélation de second ordre des erreurs. Tout cela confirme la validité des estimations présentées dans le tableau n°6.
Pour ce qui est des discussions des résultats de recherche, il est intéressant de savoir que la variable dépendante retardée d'une année est toujours significativement et positivement liée à la performance actuelle de l'entreprise familiale. Cela implique que l'insertion d'une variable dépendante retardée est un impératif lors de la modélisation de la relation gouvernance-performance dans le contexte des entreprises familiales marocaines. En adoptant les recommandations Nguyen et al., (2015) nous réduisons le nombre d'instruments en utilisant seulement un retard pour les variables instrumentales. Malgré la littérature vaste sur les mécanismes de gouvernance des entreprises familiales, les preuves empiriques restent mitigées en raison des problèmes d'endogénéité et d'autres différences institutionnelles entre les pays.

La lecture du tableau n°6 des résultats, permet de mettre en lumière le rôle crucial de la participation des membres de la famille propriétaire dans la gestion de l'entreprise familiale. À ce propos, il est évident de mentionner que la variable (PDG_FAM) impacte positivement les quatre mesures de la performance financière déployées dans cette étude. Cette confirmation empirique permet de conclure que dans le contexte marocain, la participation des membres de la famille dans la gestion de l'affaire familiale peut réduite les coûts d'agence (Villalonga et al., 2015). Par conséquent, on accepte la troisième hypothèse de l'étude, qui se base sur l'idée qu'un dirigeant appartenant à la famille propriétaire, peut développer le réseautage entre l'entreprise et ses parties prenantes. Aussi, sa présence dans l'entreprise peut minimiser les coûts de transaction (Gedajlovic et al., 2012). En outre, ce type de management actif au sens de Anderson et Reeb (2003), permet une meilleure maîtrise des risques, puisque Anderson et al., (2012) ont constaté une sorte d'aversion vis-à-vis les risques d'investissement chez les PDG appartenant aux familles dirigeantes.

	Mesures Comptables		**Mesures boursières**		
	ROE	**ROA**	**MTB**	**QTOBIN**	
CONSTANTE	0.313***	0.0671	0.833	0.283***	
	(4.11)	(0.76)	(1.41)	(3.79)	
PERFORMANCE RETARDÉE					
L.ROE	0.164**				
	(1.96)				
L.ROA		0.287**			
		(2.13)			
L.MTB			0.340**		
			(2.52)		
L.QTOBIN				0.490***	
				(5.39)	
GOUVERNANCE					
PDG_FAM	0.0679**	0.0824**	1.085***	0.0437**	+
	(2.44)	(2.33)	(4.17)	(2.27)	
TAILCON	-0.0141***	-0.00805*	0.164***	0.00822**	-/+
	(-2.63)	(-1.93)	(3.50)	(2.14)	
DUAL	-0.0262	0.0410	-0.102	-0.0389*	-
	(-0.85)	(1.32)	(-0.35)	(-1.70)	
INDCON	0.0423	0.0859	-2.134***	0.0870	-
	(0.41)	(1.08)	(-2.89)	(1.31)	
TCOM	-0.0138	-0.00993	-0.0901	-0.0199**	-
	(-1.06)	(-1.14)	(-0.79)	(-2.02)	
INDCOM	0.0309	-0.0226	0.900**	-0.0496	+
	(0.71)	(-0.57)	(2.25)	(-1.47)	
AUDIT_EXP	-0.134	0.123	0.883	0.390***	+
	(-1.23)	(1.00)	(0.71)	(3.50)	
DIVERSITY	0.126	0.218*	-0.207	-0.270**	+/-
	(0.97)	(1.86)	(-0.18)	(-2.19)	
VARIABLES DE CONTRÔLE					
AGE	-0.00196***	-0.000561	-0.0166***	0.00120***	
	(-4.32)	(-0.99)	(-4.88)	(3.57)	
BIG4	-0.0708***	-0.169***	-0.287	0.00288	
	(-3.02)	(-3.05)	(-0.59)	(0.20)	
CAC	0.0709	0.133**	-0.178	-0.0217	
	(1.50)	(2.26)	(-0.39)	(-0.71)	
COM	0.167**	-0.0505	-0.703	-0.378***	+/-
	(2.23)	(-0.53)	(-0.64)	(-3.69)	
DEBT	0.152	0.0156	-0.900	0.360***	
	(1.43)	(0.21)	(-1.14)	(5.51)	
SIZE	-0.121***	-0.0684***	-1.279***	0.00859	
	(-7.25)	(-4.84)	(-9.85)	(0.79)	
CAP	0.122***	0.0753***	1.397***	-0.0213**	
	(8.65)	(5.26)	(10.33)	(-2.56)	
GROWTH	-0.00426	-0.00230	0.526	0.0188	
	(-0.09)	(-0.05)	(1.52)	(0.53)	
Observations	68	64	69	80	

AR(2)	-0.74	-1.94	0.16	-0.78
P-value	0.457	0.052	0.873	0.437
Sargan Test	49.28	44.44	25.98	42.18
P-value	0.085	0.056	0.627	0.087
Wald chi2 (17)	329.53***	299.66***	1767.7***	1431.46***

Tableau 6 : Résultats de la méthode GMM en Système.
**** p<1%, ** p<5%, * p<10%*

Ce résultat confirme ceux de Mani et Lakhal (2015) et Fassler (2018) concernant l'intervention de la famille dans le management de l'entreprise familiale. Paradoxalement, la participation de l'un des membres de la famille propriétaire ou qui possède la majorité des actions, dans le management de l'entreprise peut intensifier selon Le Breton-Miller et Miller (2009) l'expropriation des intérêts des actionnaires minoritaires (Problème d'agence de type II). De plus, Villalonga et al., (2015) avancent que la participation d'un nombre restreint des membres de la famille dans la gestion de l'entreprise (*family insiders*) peut créer des problèmes d'agence de type IV avec les membres de famille non exécutifs (*family outsiders*), puisque les exécutifs perçoivent une rémunération élevée contrairement aux autres membres de la famille. Donc tout cela mit l'accent sur la nécessité des canaux de communication et de transmission d'informations au sein de la famille, mettant en lumière le rôle des mécanismes de gouvernance informels, qui peuvent être à l'origine de cette amélioration de la performance financière.

Comme il a été discuté par Rowe et Morrow (2009), il existe des différences significatives entre les différentes mesures de la performance financière, qui demeure l'une des notions les plus polysémiques en sciences de gestion. À ce titre, Rowe et Morrow (2009) préconisent qu'il existe des divergences entre les mesures de la performance comptable et les mesures de la performance boursière. C'est pour cette raison que les résultats de régression montrent que la taille de conseil d'administration est positivement associée avec la performance boursière. Toutefois, une augmentation de la taille du conseil d'administration détériore la performance comptable. En tenant compte de la dynamique relationnelle entre les mécanismes de gouvernance et la performance financière, nous pouvons conclure qu'une décision de nomination d'un administrateur supplémentaire dans le conseil d'administration est positivement perçue par les marchés financiers, puisqu'elle signale de bons signaux sur l'efficacité de la structure de gouvernance. Une nouvelle nomination peut améliorer le potentiel d'efficacité de l'organe de gouvernance en termes de surveillance. Alors, que cette décision est susceptible de peser lourdement sur les ressources financières de ces entités. Théoriquement, Duncan et Hasso (2018) discutent que la représentativité du conseil d'administration peut influencer la perception des investisseurs en bourse, tout dépend du rendement de l'investissement en actions, si ces investisseurs perçoivent que l'entreprise familiale est créatrice de valeur, ils vont opter pour ses actions, le contraire est aussi valide. Donc, une structure de gouvernance dynamique associée à une performance financière accrue peut générer un bon signal sur l'entreprise familiale.

En creusant dans les détails de notre échantillon, une simple analyse descriptive nous indique la corrélation négative entre les mesures comptables et la taille du conseil d'administration. Contrairement aux mesures boursières qui suivent la même tendance haussière de la taille du conseil d'administration principalement après l'année 2018 (voir la figure n°1).

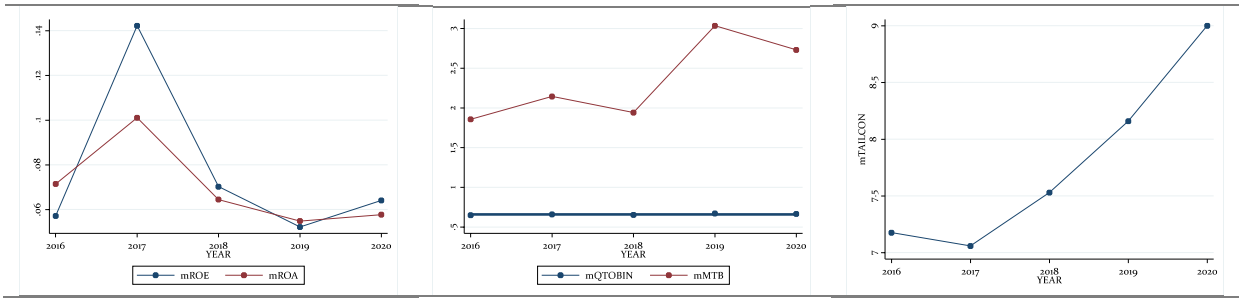


Figure 1 : Croisement des indicateurs de performance financière.
Source : élaborer par nos soins à l'aide de Stata 17.

Ceci peut expliquer les résultats mitigés que nous avons obtenus à l'aide de la méthode GMM en Système. En nous référant aux mesures comptables, nous pouvons confirmer l'hypothèse n°1. Au contraire, si on se réfère aux mesures boursières, on doit la rejeter. Au titre de cette étude, on admet la sensibilité de la taille de conseil d'administration des entreprises familiales face aux différentes mesures de la performance financière. Donc, la prise en conscience de l'existence de cette divergence peut mener à des implications managériales pertinentes pour les entreprises familiales. L'intégration de la variable mesurant la rémunération des administrateurs devient un impératif, pour vérifier si la présence des administrateurs familiaux dans la composition des organes de gouvernance est motivée essentiellement par la réalisation des gains financiers au détriment de la performance financière.

Une autre voie de recherche, qui doit être explorée sérieusement par les chercheurs, est la gestion des résultats. En effet, El Mokrani et Alami (2021) ont conclu que la taille du conseil d'administration des sociétés marocaines cotées à la BVC entre 2016 et 2018 est négativement liée avec la magnitude de gestion des résultats. Indiquant, la force des conseils de grande taille dans la détection des pratiques de gestion des résultats. Ce qui nous oblige à écarter l'idée que les mesures de la performance comptable ont été objets d'une manipulation par les dirigeants.

À découvert, dans notre cas, la présence des membres de famille parfois est influencée par la déontologie marocaine. Autrement dit, souvent les entreprises familiales procèdent à la nomination d'un président du conseil d'administrateur par honneur. Ce facteur peut influencer soit négativement ou positivement la structure de gouvernance, tout dépend des caractéristiques personnelles et professionnelles du président par honneur. En somme, la taille du conseil dépend énormément sur les orientations déontologiques et culturelles spécifiques de la famille propriétaire. Ce qui rend l'évaluation de l'impact de ce critère démographique plus sensible aux mesures de la performance utilisées. De plus, les facteurs du développement institutionnel et les orientations de la famille dirigeante peuvent intervenir à ce niveau. À titre illustratif, Miller et al., (2017) avancent que les orientations familiales peuvent affaiblir la structure de gouvernance et par conséquent la performance financière, et ce à travers le népotisme, qui demeure l'une des caractéristiques des entreprises familiales la plus destructrices de la valeur.

Par ailleurs, la matrice de corrélation (Tableau n°3) indique que la dualité est positivement corrélée avec la présence d'un manager familial à hauteur de (0.281***). Statistiquement, le croisement des observations de ces deux variables en question (DUAL et PDG_FAM) fait ressortir que seulement dans 36.2% (soit 46 sur 127 observations) des cas le PDG familial est le président du conseil d'administration. À la base de ce constat, on peut comprendre l'effet négatif de la dualité sur les mesures boursières, car la structure de gouvernance est sérieusement affaiblie par la faible présence des PDG familiaux tant que président des conseils d'administration.

Comme prévu la dualité des dirigeants a un effet statistiquement négatif sur la performance mesurée par le Q de Tobin (β= -0.0389 ; $p<10\%$). Cependant, l'effet de la structure classique de gouvernance reste non significatif sur les autres mesures. Ce constat confirme les postulats de la théorie d'agence, qui prévoit que le cumul des fonctions décélère la performance financière à cause de l'amplification des problèmes d'agence liée à l'expropriation des intérêts des autres parties prenantes. Généralement, la dualité donne au PDG un pouvoir ultime dans l'entreprise familiale. Ce résultat confirme ceux de Ibrahim et Samad (2011) et Lam et Lee (2008). Par conséquent, nous acceptons la deuxième hypothèse du modèle conceptuel.

Cependant, il est évident de mentionner que nous avons constaté que la performance financière est plus importante dans les entreprises familiales qui adoptent la structure de gouvernance germanique, sauf pour le Q de Tobin qui affiche une moyenne de 0.698 dans les entreprises familiales qui adoptent la structure classique de gouvernance. De plus, la moyenne de Q de Tobin s'élève à 0.745 dans les entreprises qui connaissent un pouvoir familial important, dans la mesure où le PDG familial est le président du conseil d'administration. Ceci explique en grande partie les résultats de la méthode GMM en Système, qui renseigne sur l'impact négatif du cumul des fonctions sur la performance dans le contexte des entreprises familiales cotées au Maroc.

La théorie de la dépendance envers les ressources prévoit que la désignation des membres indépendants et des femmes dans la composition des conseils d'administration peut conduire à une meilleure performance via la diversification des ressources et des expériences que ces administrateurs apportent aux réunions de l'organe de gouvernance. Au Maroc, l'analyse de la dynamique relationnelle entre les mécanismes de

gouvernance et la performance boursière indique la présence d'un contre effet de l'indépendance du conseil et la diversité du genre sur le progrès financier de l'entreprise familiale.
Hasan et al., (2014) avancent que la propriété familiale décourage la nomination des administrateurs indépendants dans le conseil d'administration afin de maintenir leur contrôle sur l'entreprise. De manière paradoxale, au Maroc les entreprises familiales où le PDG appartient à la famille propriétaire et il assure aussi les fonctions du président du conseil d'administration, se caractérisent par un niveau d'indépendance de 20.09%, un niveau important par rapport aux autres configurations.
En effet, l'indépendance semble avoir un effet négatif sur la performance boursière (β= -2.134 ; p<1%). Par conséquent, on rejette la quatrième hypothèse de notre recherche qui stipule l'existence d'un impact positif derrière la nomination des administrateurs indépendants sur la performance financière des sociétés familiales. Ce résultat oppose totalement la littérature que nous avons développé précédemment. Généralement, les entreprises familiales ont des objectifs non financiers (Zellweger et al., 2013). Pour Fernando et al., (2014) les investisseurs principalement ceux minoritaires sont au courant de cette réalité, c'est pour cela ils sont peur d'être expropriés, vu qu'ils ont aucune confirmation sur le processus de distribution des bénéfices. Nos résultats confirment ceux de Sener (2014), Gonzales-Bustos et al., (2020), Sarkar et Selarka (2021), et Klein et al., (2005).
Cet aspect vital de la gouvernance d'entreprise à savoir l'indépendance des administrateurs a été perçu comme l'un des déterminants de la performance des entreprises familiales. Néanmoins faibles sont les études qui mis en lumière l'effet négatif d'une telle structure de gouvernance, qui se base sur un niveau d'indépendance élevé (Ahlberg et Ponomareva, 2015). Réellement, cela n'implique pas que la présence des administrateurs indépendants est destructrice de la valeur, mais les entreprises familiales sont plus complexes, uniques et contextuelles. En s'appuyant sur la théorie néo-institutionnelle (DiMaggio et Powell, 1983 ; Scott, 2014), on admet donc l'existence d'un contre effet derrière la nomination de ce genre d'administrateurs, et ce peut être dû à la pression institutionnelle et réglementaire exercées sur les sociétés familiales. A titre indicatif, la loi n°20-19 modifiant et complétant la loi n°17-95 exige les sociétés anonymes cotées à nommer un ou plusieurs administrateurs indépendants sans que leur nombre ne dépasse le tiers du nombre total des administrateurs.
Le tableau n°6 indique que la diversité du genre a un double effet sur la performance, positif sur les mesures comptables (β=0.218 ; p<10%) et négatif sur les mesures boursières (β= -0.270 ; p<5%). Similairement aux résultats de Post et Byron (2015), qui ont observé que l'impact de la diversité du genre se diffère d'une mesure de performance à l'autre, en fonction de type des indicateurs. Contrairement à Hoobler et al., (2018) qui ont avancé que la diversité du genre au sein du conseil d'administration peut influencer positivement les différents indicateurs de performance, tels que le ROE, ROA et le Q de Tobin.
La littérature en gouvernance d'entreprise souligne que les femmes peuvent mener une surveillance dominante sur les dirigeants (Capezio et Mavisakalyan, 2016 ; Terjesen et al., 2009), ainsi elles peuvent réduire l'asymétrie d'information entre les différentes parties prenantes dans les entreprises familiales (Loukil et al., 2019). De plus, la diversité du genre améliore la qualité des résultats communiqués aux investisseurs sur les marchés financiers, puisque les femmes sont plus avérées aux risques et elles s'engagent que dans les affaires éthiques et légales (Zalata et al., 2019 ; El Mokrani et al., 2021). En se basant sur ce qui a été avancé, nous adoptons partiellement l'hypothèse n°5.
En ce qui concerne le comité d'audit, nous avons obtenu des résultats divergents. En effet, la taille du comité est négativement associée à la performance boursière mesurée par le Q de Tobin (β= -0.0199 ; p<5%), ce qui nous amène à rejeter l'hypothèse n°6. Identiquement, Fariha et al., (2021) et Detthamrong et al., (2017) ont confirmé le même constat. Alors que l'indépendance du comité a eu un effet positif sur la performance mesurée par le MTB (β= 0.900 ; p<5%). Par ailleurs, l'expérience des membres du comité est positivement associée à la performance financière (β= 0.390; p<1%). A ce titre, on accepte totalement la septième et la huitième hypothèse.
Ces résultats peuvent être expliqués par la non-maturité du développement de l'instauration des comités d'audit au Maroc. En effet, la pression réglementaire intervient sur ce point significativement parce que les sociétés familiales ont une structure et un style de management très différent des autres organisations. D'ailleurs, l'instauration d'un comité d'audit au Maroc n'est pas délibérée mais exigée par l'article 106 *bis* rajouté par la loi n°78-12. Plus loin que ça, les textes juridiques prévoient que le comité doit être composé

de trois membres au moins, et ne peut comprendre que les administrateurs non exécutifs. En effet, l'indépendance s'élève en moyenne à 43.67% dans les sociétés qui s'engagent avec les BIG4, contre 27.53% dans les autres. Concernant la taille du comité, nous avons observé que l'existence de l'un des BIG4 est positivement corrélé avec la taille élevée du comité.

Seul le président du comité doit justifier d'une expérience suffisante en matière financière ou comptable et doit remplir les conditions d'indépendance dictées par la réglementation en vigueur (la loi n°20-19). Tout cela s'inscrit dans l'espérance de l'amélioration de la lisibilité des informations comptables et financières à travers le suivi du processus de l'élaboration des rapports et des états de synthèses (la loi n°78-12). De plus le facteur d'expérience des administrateurs dans les sociétés auditées par l'un des BIG4 est plus important avec une moyenne de 0.937 contrairement aux sociétés ayant des commissaires aux comptes hors les BIG4 (0.841). Il est crucial de mentionner que les sociétés familiales non auditées par les BIG4 marquent des niveaux moyens importants en termes de performance financière (Q de Tobin, ROE et ROA).

Généralement, malgré l'impact négatif de la taille du comité sur la performance boursière et l'absence totale d'un effet sur les mesures comptables, nous devons admettre que le marché boursier marocain est en développement continu. L'analyse de la structure de gouvernance y compris ses comités spécialisés des banques marocaines cotées à la même place boursière entre 2014 et 2019, a montré que l'indépendance du comité d'audit et du comité de nomination et rémunération avaient des effets négatifs sur toutes les mesures de la performance financière utilisées (El Idrissi et Alami, 2021). Cela n'implique en aucun cas que les indépendants s'engagent dans des pratiques destructrices de la valeur. A ce titre, on doit rappeler que notre étude sur la gestion des résultats dans le secteur bancaire marocain entre 2017 et 2020, a démontré que l'indépendance des administrateurs affiliés au comité d'audit limite ce genre de manipulations comptables (El Mokrani et al., 2021).

Conclusion

Les sciences de gestion visent généralement à produire des connaissances et des dispositifs de nature à faciliter la décision managerielle et l'action collective au sein des différentes organisations afin de promouvoir la performance. Cela peut se faire pratiquement à travers l'analyse historique et le diagnostic des différents aspects de la gestion des entreprises. En principe, les sciences de gestion dépassent l'ambition théorique, leur finalité est en ce sens plus pratique par l'édiction des recommandations pour les entreprises et leurs dirigeants.

Cette recherche vise l'enrichissement de la compréhension de l'influence des mécanismes de gouvernance formels sur la performance financière dans le cadre des entreprises familiales marocaines cotées à la Bourse des Valeurs de Casablanca. En se basant sur une panoplie des construits théoriques, à savoir la théorie d'agence, la théorie de l'intendance, la théorie de la dépendance envers les ressources, la théorie du signal et la théorie de l'asymétrie d'information, nous avons réussi à identifier certains effets de la structure de gouvernance sur la performance financière des entreprises familiales.

Pour mener cette analyse, nous avons répondu aux aspirations des règles d'objectivité et d'indépendance du chercheur dictées par le paradigme post-positiviste. Ensuite, pour structurer notre contribution scientifique, nous avons adopté un raisonnement hypothético-déductif, en proposant huit hypothèses, qui ont fait l'objet d'une étude économétrique rigoureuse à l'aide de la méthode GMM en Système.

À ce niveau, nos résultats indiquent la présence d'un biais méthodologique lors de l'étude de la relation de causalité entre les mécanismes de gouvernance et la performance financière, principalement dans les entreprises familiales. En effet, nous avons constaté un double impact des mécanismes de gouvernance sur les différentes mesures de la performance financière. L'utilisation de plusieurs indicateurs pour mesurer la performance financière nous a permis de détecter une source d'inefficience lors de la modélisation de la relation entre la gouvernance et la performance. En d'autres termes, l'impact des mécanismes de gouvernance sur la performance financière dépend essentiellement sur le type des indicateurs de mesure de performance. Par conséquent, l'utilisation d'une combinaison des variables de performance financière harmonisée et qui reflète sincèrement la situation financière de l'entreprise familiale est cruciale à ce niveau.

Les résultats empiriques de notre recherche ont prouvé la significativité de la relation entre les mécanismes de gouvernance et la performance financière. Sur le plan pratique, nous avons réussi à déterminer certains stimulateurs de la performance financière dans les entreprises familiales à savoir, la participation de la

famille propriétaire dans la gestion à travers l'existence d'un PDG familial. Ainsi, il ressort que l'expertise du comité d'audit peut stimuler la création de la valeur pour les actionnaires. Sur le plan méthodologique, nous avons démontré l'existence du phénomène de l'endogénéité dans la recherche sur la gouvernance des entreprises familiales.

Bibliographie

Abor, J., & Biekpe, N. (2007). Corporate governance, ownership structure and performance of SMEs in Ghana: Implications for financing opportunities. Corporate Governance: The International Journal of Business in Society, 7(3), 288–300.

Adams, R. B. (2012). Governance and the Financial Crisis: Governance and the Financial Crisis. International Review of Finance, 12(1), 7–38.

Adams, R. B., & Ferreira, D. (2007). A Theory of Friendly Boards. The Journal of Finance, 62(1), 217–250.

Adams, R. B., & Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. Journal of Financial Economics, 94(2), 291–309.

Aguilera, R. V., & Jackson, G. (2010). Comparative and International Corporate Governance. Academy of Management Annals, 4(1), 485–556.

Agyemang-Mintah, P., & Schadewitz, H. (2018). Audit committee adoption and firm value: Evidence from UK financial institutions. International Journal of Accounting & Information Management, 26(1), 205–226.

Ahlberg, J., & Ponomareva, Y. (2015). Bad Governance of Family Firms: The Limitations of the Concept of Good Governance. Academy of Management Proceedings, 2015(1), 16992.

AL Nasser, Z. (2021). The Effect of Internal Corporate Governance of the Firm's Performance and Firm Value in Five GCC Countries. In N. M. Alsharari (Ed.), Accounting and Finance Innovations. IntechOpen. https://doi.org/10.5772/intechopen.99909

Albouy, M., & Aissa, M. (2009). Le fonctionnement des conseils d'administration des entreprises tunisiennes. Gestion 2000, 26(4), 131-158.

Al-Mamun, A., Yasser, Q. R., Rahman, Md. A., Wickramasinghe, A., & Nathan, T. M. (2014). Relationship between audit committee characteristics, external auditors and economic value added (EVA) of public listed firms in Malaysia. Corporate Ownership and Control, 12(1), 899–910.

Al-Okaily, J., & Naueihed, S. (2019). Audit committee effectiveness and family firms: Impact on performance. Management Decision, 58(6), 1021–1034.

Amin, A., Ali, R., Rehman, R. ur, Naseem, M. A., & Ahmad, M. I. (2021). Female presence in corporate governance, firm performance, and the moderating role of family ownership. Economic Research-Ekonomska Istraživanja, 1–20.

Anderson, C. A., & Anthony, R. N. (1986). The New Corporate Directors: Insights for Board Members and Executives.

Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003). Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500. The Journal of Finance, 58(3), 1301–1328.

Anderson, R. C., Duru, A., & Reeb, D. M. (2012). Investment policy in family controlled firms. Journal of Banking & Finance, 36(6), 1744–1758.

Anderson, R. C., Reeb, D. M., Upadhyay, A., & Zhao, W. (2011). The Economics of Director Heterogeneity. Financial Management, 40(1), 5–38.

Aparicio, G., Basco, R., Iturralde, T., & Maseda, A. (2017). An exploratory study of firm goals in the context of family firms: An institutional logics perspective. Journal of Family Business Strategy, 8(3), 157–169.

Arikawa, Y., Kotaro, I., & Saito, T. (2017). Corporate Governance, Employment, and Financial Performance of Japanese firms: A cross-country analysis.

Arosa, B., Iturralde, T., & Maseda, A. (2010). Ownership structure and firm performance in non-listed firms: Evidence from Spain. Journal of Family Business Strategy, 1(2), 88–96.

Azila-Gbettor, E. M., Honyenuga, B. Q., Berent-Braun, M. M., & Kil, A. (2018). Structural aspects of corporate governance and family firm performance: A systematic review. Journal of Family Business Management, 8(3), 306–330.

Basco, R., & Voordeckers, W. (2015). The relationship between the board of directors and firm performance in private family firms: A test of the demographic versus behavioral approach. Journal of Management & Organization, 21(4), 411–435.
Beasley, M. S. (1996). An Empirical Analysis of the Relation between the Board of Director Composition and Financial Statement Fraud. The Accounting Review, 71(4), 443–465.
Bennedsen, M., Kongsted, H. C., & Nielsen, K. M. (2008). The causal effect of board size in the performance of small and medium-sized firms. Journal of Banking & Finance, 32(6), 1098–1109.
Bhatt, R. R., & Bhattacharya, S. (2015). Do Board Characteristics Impact Firm Performance? An Agency and Resource Dependency Theory Perspective. Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation, 11(4), 274–287.
Bozec, Y., & Laurin, C. (2008). Large Shareholder Entrenchment and Performance: Empirical Evidence from Canada. Journal of Business Finance & Accounting, 35(1–2), 25–49.
Burkart, M., Panunzi, F., & Shleifer, A. (2003). Family Firms. The Journal of Finance, 58(5), 2167–2201.
Cadbury, S. A. (2000). The Corporate Governance Agenda. Corporate Governance: An International Review, 8(1), 7–15.
Capezio, A., & Mavisakalyan, A. (2016). Women in the boardroom and fraud: Evidence from Australia. Australian Journal of Management, 41(4), 719–734. https://doi.org/10.1177/0312896215579463
Carney, M. (2005). Corporate Governance and Competitive Advantage in Family–Controlled Firms. Entrepreneurship Theory and Practice, 29(3), 249–265.
Chatterjee, S., & Hadi, A. S. (2012). Regression analysis by example (Fifth edition). Wiley.
Che, L., & Langli, J. C. (2015). Governance Structure and Firm Performance in Private Family Firms. Journal of Business Finance & Accounting, 42(9–10), 1216–1250.
Chrisman, J. J., & Patel, P. C. (2012). Variations in R&D Investments of Family and Nonfamily Firms: Behavioral Agency and Myopic Loss Aversion Perspectives. Academy of Management Journal, 55(4), 976–997.
Chrisman, J. J., Chua, J. H., Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2018). Governance Mechanisms and Family Firms. Entrepreneurship Theory and Practice, 42(2), 171–186.
Ciftci, I., Tatoglu, E., Wood, G., Demirbag, M., & Zaim, S. (2019). Corporate governance and firm performance in emerging markets: Evidence from Turkey. International Business Review, 28(1), 90–103.
Corbetta, G., & Salvato, C. A. (2004). The Board of Directors in Family Firms: One Size Fits All? Family Business Review, 17(2), 119–134.
Daily, C. M., Dalton, D. R., & Cannella, A. A. (2003). Corporate Governance: Decades of Dialogue and Data. Academy of Management Review, 28(3), 371–382.
Dalton, D. R., Daily, C. M., Johnson, J. L., & Ellstrand, A. E. (1999). number of directors and financial performance: a meta-analysis. Academy of Management Journal, 42(6), 674–686.
Detthamrong, U., Chancharat, N., & Vithessonthi, C. (2017). Corporate governance, capital structure and firm performance: Evidence from Thailand. Research in International Business and Finance, 42, 689–709.
Dharmadasa, P., Gamage, P., & Herath, S. K. (2021). Corporate Governance, Board Characteristics and Firm Performance: Evidence from Sri Lanka. South Asian Journal Of Management, 21(1), 7–31.
Di Giacomo, A., Broye, G., & Prinz, E. (2017). Gouvernance des entreprises et divulgation d'informations relatives à la rémunération des dirigeants. Accountability, Responsabilités et Comptabilités, cd-rom. https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01902199
Diaz-Moriana, V., Hogan, T., Clinton, E., & Brophy, M. (2019). Defining Family Business: A Closer Look at Definitional Heterogeneity. In E. Memili & C. Dibrell (Eds.), The Palgrave Handbook of Heterogeneity among Family Firms (pp. 333–374). Springer International Publishing.
DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. American Sociological Review, 48(2), 147.
Duncan, K., & Hasso, T. (2018). Family Governance Signals and Heterogeneous Preferences of Investors. Journal of Behavioral Finance, 19(4), 381–395. https://doi.org/10.1080/15427560.2018.1405267
Dwivedi, N., & Jain, A. K. (2005). Corporate Governance and Performance of Indian Firms: The Effect of Board Size and Ownership. Employee Responsibilities and Rights Journal, 17(3), 161–172. https://doi.org/10.1007/s10672-005-6939-5

El Idrissi, I., & Alami, Y. (2021). The financial impacts of board mechanisms on performance: The case of listed Moroccan banks. International Journal of Financial, Accounting, and Management, 3(2), 93–113.
El Mokrani, Y., & Alami, Y. (2021). The effects of corporate governance mechanisms on earnings management: Empirical evidence from Moroccan listed firms. International Journal of Financial, Accounting, and Management, 3(3), 205–225.
El Mokrani, Y., El Idrissi, I., & Alami, Y. (2021). Discretionary loan loss provision in the Moroccan banking sector: The role of governance mechanisms. Annals of Management and Organization Research, 2(2), 191–208.
Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of Ownership and Control. The Journal of Law & Economics, 26(2), 301–325.
Fariha, R., Hossain, Md. M., & Ghosh, R. (2021). Board characteristics, audit committee attributes and firm performance: Empirical evidence from emerging economy. Asian Journal of Accounting Research, ahead-of-print(ahead-of-print). https://doi.org/10.1108/AJAR-11-2020-0115
Fassler, K. W. (2018). Financial performance in Mexican family vs. Non-family firms. Contaduría y Administración, 63(2), 1-18.
Felix, E. G. S., & David, D. S. T. (2019). Performance of family-owned firms: The impact of gender at the management level. Journal of Family Business Management, 9(2), 228–250.
Fernando, G. D., Schneible, R. A., & Suh, S. (2014). Family Firms and Institutional Investors. Family Business Review, 27(4), 328–345.
Filatotchev, I., Lien, Y.-C., & Piesse, J. (2005). Corporate Governance and Performance in Publicly Listed, Family-Controlled Firms: Evidence from Taiwan. Asia Pacific Journal of Management, 22(3), 257–283.
Finkelstein, S., & D'Aveni, R. A. (1994). Ceo duality as a double-edged sword: how boards of directors balance entrenchment avoidance and unity of command. Academy of Management Journal, 37(5), 1079–1108.
Florackis, C. (2008). Agency costs and corporate governance mechanisms: Evidence for UK firms. International Journal of Managerial Finance, 4(1), 37–59.
García-Meca, E., García-Sánchez, I.-M., & Martínez-Ferrero, J. (2015). Board diversity and its effects on bank performance: An international analysis. Journal of Banking & Finance, 53, 202–214.
Gedajlovic, E., Carney, M., Chrisman, J. J., & Kellermanns, F. W. (2012). The Adolescence of Family Firm Research: Taking Stock and Planning for the Future. Journal of Management, 38(4), 1010–1037.
Gibb Dyer, W. (2006). Examining the "Family Effect" on Firm Performance. Family Business Review, 19(4), 253–273.
Gonzales-Bustos, J. P., Hernández-Lara, A. B., & Li, X. (2020). Board effects on innovation in family and non-family business. Heliyon, 6(9), e04980.
Gordini, N., & Rancati, E. (2017). Gender diversity in the Italian boardroom and firm financial performance. Management Research Review, 40(1), 75–94.
Guest, P. M. (2009). The impact of board size on firm performance: Evidence from the UK. The European Journal of Finance, 15(4), 385–404.
Handler, W. C. (1989). Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses. Family Business Review, 2(3), 257–276.
Hasan, Md. S., Rahman, R. A., & Hossain, S. Z. (2014). Monitoring Family Performance: Family Ownership and Corporate Governance Structure in Bangladesh. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 145, 103–109.
He, L., & Yang, R. (2014). Does Industry Regulation Matter? New Evidence on Audit Committees and Earnings Management. Journal of Business Ethics, 123(4), 573–589.
Hirigoyen, G. (2009). Conciliating finance and management into family firms. Revue francaise de gestion, 198199(8), 393–411.
Hoobler, J. M., Masterson, C. R., Nkomo, S. M., & Michel, E. J. (2018). The Business Case for Women Leaders: Meta-Analysis, Research Critique, and Path Forward. Journal of Management, 44(6), 2473–2499.
Howorth, C., Westhead, P., & Wright, M. (2004). Buyouts, information asymmetry and the family management dyad. Journal of Business Venturing, 19(4), 509–534.

Huse, M., & Solberg, G. A. (2006). Gender-related boardroom dynamics: How Scandinavian women make and can make contributions on corporate boards. Women in Management Review, 21(2), 113–130.
Ibrahim, H., & Samad, F. A. (2011). Agency costs, corporate governance mechanisms and performance of public listed family firms in Malaysia. South African Journal of Business Management, 42(3), 17–26.
Jaggi, B., & Leung, S. (2007). Impact of family dominance on monitoring of earnings management by audit committees: Evidence from Hong Kong. Journal of International Accounting, Auditing and Taxation, 16(1), 27–50.
Jaskiewicz, P., & Klein, S. (2007). The impact of goal alignment on board composition and board size in family businesses. Journal of Business Research, 60(10), 1080–1089.
Jensen, M. C. (1993). The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems. The Journal of Finance, 48(3), 831–880.
Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. Journal of Financial Economics, 3(4), 305–360.
Jones, C., Temouri, Y., & Cobham, A. (2018). Tax haven networks and the role of the Big 4 accountancy firms. Journal of World Business, 53(2), 177–193.
Karamanou, I., & Vafeas, N. (2005). The Association between Corporate Boards, Audit Committees, and Management Earnings Forecasts: An Empirical Analysis. Journal of Accounting Research, 43(3), 453–486.
Kennedy, P. (2003). A guide to econometrics (5th ed). MIT Press.
Klein, A. (2002). Audit committee, board of director characteristics, and earnings management. Journal of Accounting and Economics, 33(3), 375–400.
Klein, P., Shapiro, D., & Young, J. (2005). Corporate Governance, Family Ownership and Firm Value: The Canadian evidence. Corporate Governance: An International Review, 13(6), 769–784.
Kolsi, M., & Ghorbel, H. (2011). Effet des mécanismes de gouvernance sur la performance financière et boursière: Cas des entreprises canadiennes. Comptabilités, Économie et Société, cd-rom. https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00650537
Kusnadi, Y., Leong, K. S., Suwardy, T., & Wang, J. (2016). Audit Committees and Financial Reporting Quality in Singapore. Journal of Business Ethics, 139(1), 197–214.
Lam, Y. T., & Lee, K. S. (2008). CEO duality and firm performance: Evidence from Hong Kong. Corporate Governance: The International Journal of Business in Society, 8(3), 299–316.
Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2009). Agency vs. Stewardship in Public Family Firms: A Social Embeddedness Reconciliation. Entrepreneurship Theory and Practice, 33(6), 1169–1191.
Le, Q., Vafaei, A., Ahmed, K., & Kutubi, S. (2022). Independent directors' reputation incentives and firm performance – an Australian perspective. Pacific-Basin Finance Journal, 101709.
Lee, P. M., & O'Neill, H. M. (2003). Ownership structures and r&d investments of U.S. and Japanese firms: agency and stewardship perspectives. Academy of Management Journal, 46(2), 212–225.
Lipton, M., & Lorsch, J. W. (1992). A Modest Proposal for Improved Corporate Governance. The Business Lawyer, 48(1), 59–77.
Loi n° 17-95 relative aux Sociétés Anonymes du Dahir n° 1-96-124. http://62.251.167.25/sites/default/files/Loi%20relative%20aux%20SA%20%281%29.pdf
Loi n° 20-05 modifiant et complétant la loi n°17-95 relative aux sociétés anonymes au Maroc. https://oriental.eregulations.org/media/loi_20-05_modifiant_la_loi_sur_les_sa.pdf
Loi n° 20-19 modifiant et complétant la loi n°17-95 relative aux sociétés anonymes au Maroc. https://www.ammc.ma/sites/default/files/Loi%20n%C2%B020-19.pdf
Loi n° 78-12 modifiant et complétant la loi n°17-95 relative aux sociétés anonymes au Maroc. https://www.droit-afrique.com/uploads/Maroc-Loi-78-12-societes-anonymes.pdf
López-de-Foronda, Ó., López-Iturriaga, F. J., & Santamaría-Mariscal, M. (2007). Ownership Structure, Sharing of Control and Legal Framework: International evidence. Corporate Governance: An International Review, 15(6), 1130–1143.
Lorsch, J. W., & MacIver, E. (1989). Pawns or potentates: The reality of America's corporate boards. Harvard Business School Press.

Loukil, N., Yousfi, O., & Yerbanga, R. (2019). Does gender diversity on boards influence stock market liquidity? Empirical evidence from the French market. Corporate Governance: The International Journal of Business in Society, 19(4), 669–703.
Luo, X. R., & Chung, C.-N. (2013). Filling or Abusing the Institutional Void? Ownership and Management Control of Public Family Businesses in an Emerging Market. Organization Science, 24(2), 591–613.
Mallette, P., & Fowler, K. L. (1992). Effects of board composition and stock ownership on the adoption of "poison pills." Academy of Management Journal, 35(5), 1010–1035. https://doi.org/10.2307/256538
Mani, Y., & Lakhal, L. (2015). Exploring the family effect on firm performance: The impact of internal social capital dimensions on family firm performance. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 21(6), 898–917.
Marashdeh, Z. M. S. (2014). The Effect of Corporate Governance on Firm Performance in Jordan. University of Central Lancashire.
Meckfessel, M. D., & Sellers, D. (2017). The impact of Big 4 consulting on audit reporting lag and restatements. Managerial Auditing Journal, 32(1), 19–49.
Melin, L., & Nordqvist, M. (2007). The reflexive dynamics of institutionalization: The case of the family business. Strategic Organization, 5(3), 321–333.
Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006). Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities. Family Business Review, 19(1), 73–87.
Miller, D., Le Breton-Miller, I., Amore, M. D., Minichilli, A., & Corbetta, G. (2017). Institutional logics, family firm governance and performance. Journal of Business Venturing, 32(6), 674–693.
Miller, D., Lee, J., Chang, S., & Le Breton-Miller, I. (2009). Filling the institutional void: The social behavior and performance of family vs non-family technology firms in emerging markets. Journal of International Business Studies, 40(5), 802–817.
Mintzberg, H. (1983). Power in and around organizations. Prentice-Hall.
Mustakallio, M., Autio, E., & Zahra, S. A. (2002). Relational and Contractual Governance in Family Firms: Effects on Strategic Decision Making. Family Business Review, 15(3), 205–222.
Navarro, M. S., & Ansón, S. G. (2009). Do families shape corporate governance structures? Journal of Management & Organization, 15(3), 327–345.
Nguyen, T., Locke, S., & Reddy, K. (2015). Ownership concentration and corporate performance from a dynamic perspective: Does national governance quality matter? International Review of Financial Analysis, 41, 148–161.
Nordqvist, M., Sharma, P., & Chirico, F. (2014). Family Firm Heterogeneity and Governance: A Configuration Approach. Journal of Small Business Management, 52(2), 192–209.
Olson, P. D., Zuiker, V. S., Danes, S. M., Stafford, K., Heck, R. K. Z., & Duncan, K. A. (2003). The impact of the family and the business on family business sustainability. Journal of Business Venturing, 18(5), 639–666.
Pearce, J. A., & Zahra, S. A. (1992). Board composition from a strategic contingency perspective. Journal of Management Studies, 29(4), 411–438.
Peng, M. W. (2004). Outside directors and firm performance during institutional transitions. Strategic Management Journal, 25(5), 453–471.
Peng, M. W., & Jiang, Y. (2010). Institutions Behind Family Ownership and Control in Large Firms. Journal of Management Studies, 47(2), 253–273.
Post, C., & Byron, K. (2015). Women on Boards and Firm Financial Performance: A Meta-Analysis. Academy of Management Journal, 58(5), 1546–1571.
Prabowo, M., & Simpson, J. (2011). Independent directors and firm performance in family controlled firms: Evidence from Indonesia. Asian-Pacific Economic Literature, 25(1), 121–132.
Ren, Y. (2014). Corporate governance, conservatism and firm performance: Evidence from China. School of Business Faculty of Business and Law Edith Cowan University.
Rodrigues, J., & André Marques, M. A. (2013). Governance bodies of family business. European Journal Of Family Business, 3(1), 47.
Roodman, D. (2009). How to do Xtabond2: An Introduction to Difference and System GMM in Stata. The Stata Journal: Promoting Communications on Statistics and Stata, 9(1), 86–136.

Rowe, W. G., & Morrow, J. L. (2009). A Note on the Dimensionality of the Firm Financial Performance Construct Using Accounting, Market, and Subjective Measures. Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration, 16(1), 58–71.
Sacristán-Navarro, M., Gómez-Ansón, S., & Cabeza-García, L. (2011). Family Ownership and Control, the Presence of Other Large Shareholders, and Firm Performance: Further Evidence. Family Business Review, 24(1), 71–93. https://doi.org/10.1177/0894486510396705
Saidat, Z., Seaman, C., Silva, M., Al-Haddad, L., & Marashdeh, Z. (2019). Female Directors, Family Ownership and Firm Performance in Jordan. International Journal of Financial Research, 11(1), 206. https://doi.org/10.5430/ijfr.v11n1p206
Saidat, Z., Silva, M., & Seaman, C. (2018). The relationship between corporate governance and financial performance: Evidence from Jordanian family and nonfamily firms. Journal of Family Business Management, 9(1), 54–78.
Samara, G., & Berbegal-Mirabent, J. (2017). Independent directors and family firm performance: Does one size fit all? International Entrepreneurship and Management Journal, 14(1), 149–172.
Samara, G., & Paul, K. (2019). Justice versus fairness in the family business workplace: A socioemotional wealth approach. Business Ethics: A European Review, 28(2), 175–184.
Sarkar, J., & Selarka, E. (2021). Women on board and performance of family firms: Evidence from India. Emerging Markets Review, 46, 100770.
Scott, W. R. (2014). Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities (Fourth edition). SAGE.
Sener, P. (2014). Influence of Family Ownership and Management on Firm Performance: Evidence from Public Firms in Turkey. Revue de l'Entrepreneuriat, 13(3), 143.
Shao, L. (2018). Dynamic study of corporate governance structure and firm performance in China: Evidence from 2001-2015. Chinese Management Studies, 13(2), 299–317. https://doi.org/10.1108/CMS-08-2017-0217
Sharma, P. (2004). An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. Family Business Review, 17(1), 1–36.
Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A Survey of Corporate Governance. The Journal of Finance, 52(2), 737–783.
Silva, F., & Majluf, N. (2008). Does family ownership shape performance outcomes? Journal of Business Research, 61(6), 609–614.
Srivastava, A., & Bhatia, S. (2020). Influence of Family Ownership and Governance on Performance: Evidence from India. Global Business Review. 19(3),675–689.
Steier, L. P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2015). Governance Challenges in Family Businesses and Business Families. Entrepreneurship Theory and Practice, 39(6), 1265–1280. https://doi.org/10.1111/etap.12180
Sultana, N. (2015). Audit Committee Characteristics and Accounting Conservatism: Audit Committee Characteristics and Accounting Conservatism. International Journal of Auditing, 19(2), 88–102.
Terjesen, S., Sealy, R., & Singh, V. (2009). Women Directors on Corporate Boards: A Review and Research Agenda. Corporate Governance: An International Review, 17(3), 320–337.
Toé, M. (2014). Diversité du genre au Conseil d'Administration: Vers une amélioration de la gouvernance des entreprises ? Gestion 2000, Volume 31(3), 87–113.
Vafaei, A., Ahmed, K., & Mather, P. (2015). Board Diversity and Financial Performance in the Top 500 Australian Firms: Board Diversity and Financial Performance. Australian Accounting Review, 25(4), 413–427.
Vafeas, N. (2005). Audit Committees, Boards, and the Quality of Reported Earnings. Contemporary Accounting Research, 22(4), 1093–1122.
Vieira, E. S. (2018). Board of directors characteristics and performance in family firms and under the crisis. Corporate Governance: The International Journal of Business in Society, 18(1), 119–142.
Villalonga, B., Amit, R., Trujillo, M.-A., & Guzmán, A. (2015). Governance of Family Firms. Annual Review of Financial Economics, 7(1), 635–654.
Vintila, G., & Duca, F. (2013). Study on CEO Duality and Corporate Governance of Companies Listed in Bucharest Stock Exchange. Romanian Statistical Review Supplement, 61(2), 88–93.

Voordeckers, W., Van gils, A., & Van den heuvel, J. (2007). Board Composition in Small and Medium-Sized Family Firms. Journal of Small Business Management, 45(1), 137–156.
Wintoki, M. B., Linck, J. S., & Netter, J. M. (2012). Endogeneity and the dynamics of internal corporate governance. Journal of Financial Economics, 105(3), 581–606.
Yermack, D. (1996). Higher market valuation of companies with a small board of directors. Journal of Financial Economics, 40(2), 185–211.
Zalata, A. M., Ntim, C., Aboud, A., & Gyapong, E. (2019). Female CEOs and Core Earnings Quality: New Evidence on the Ethics Versus Risk-Aversion Puzzle. Journal of Business Ethics, 160(2), 515–534.
Zellweger, T. M., Nason, R. S., Nordqvist, M., & Brush, C. G. (2013). Why Do Family Firms Strive for Nonfinancial Goals? An Organizational Identity Perspective. Entrepreneurship Theory and Practice, 37(2), 229–248.

Gouvernance d'entreprise et gestion des résultats : Essai sur le rôle pour la RSE

Par :

Pr ALAMI Youssef, E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi
E-mail : y.alami@uae.ac.ma

EL MOKRANI Yousra, Doctorante à l'E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi
E-mail : yousra.mokraniel@gmail.com

Résumé : L'objectif de l'étude est d'examiner systématiquement l'efficacité des mécanismes de gouvernance d'entreprise pour limiter la gestion des résultats des sociétés cotées à la Bourse des Valeurs de Casablanca (BVC), ainsi d'identifier l'importance de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) dans la limitation des pratiques non éthiques telles que la gestion des résultats. Nous avons pris les accruals discrétionnaires comme proxy de la gestion des résultats. Dans cet article, nous avons utilisé le modèle de Jones modifié afin de calculer les accruals discrétionnaires. L'échantillon de l'étude comprend 27 sociétés cotées sur la période 2016-2020. Nous avons utilisé la méthode des données de panel comme technique pour estimer le modèle. Nos résultats montrent que la RSE et la taille du conseil d'administration réduisent le comportement discrétionnaire des dirigeants. Cependant, nous n'avons trouvé aucune preuve que la taille du comité d'audit, la dualité du dirigeant, l'indépendance du conseil d'administration, la concentration du capital et la propriété des investisseurs institutionnels influencent significativement les accruals discrétionnaires. Très peu d'études dans la littérature ont traité la question de gestion des résultats par les sociétés marocaines cotées en bourse. Diverses variables de gouvernance d'entreprise sont utilisées, notamment la présence des femmes au conseil d'administration. La principale limite de cette étude est que nous n'avons pas abordé le sens d'évolution des accruals discrétionnaires, qui permet de détecter les aspects motivationnels de la gestion des résultats. Cela pourrait être d'un intérêt significatif pour de futures recherches en ce sujet.
Mots-clés : Accruals, Gestion des résultats, RSE, Gouvernance d'entreprise, Conseil d'administration, Structure de propriété.

Introduction

Les scandales financiers ont créé un environnement des affaires marqué par l'incertitude partout dans les différents marchés financiers. Aujourd'hui, la rentabilité et la performance ne suffisent pas pour assurer la pérennité d'un business, les entreprises doivent se doter d'une gouvernance efficace qui vise une sensibilisation à l'environnement et qui assure un comportement éthique de la part de toutes les parties prenantes d'une entreprise. L'opportunisme des dirigeants dans la prise de décision est un produit du problème de l'agence qui se découle de la séparation de la propriété et du contrôle entre les dirigeants (agent) et les actionnaires (principal), dans lequel les dirigeants, en tant qu'êtres humains rationnels, sont enclins à privilégier leurs propres intérêts par rapport à ceux des actionnaires dans la prise de décision.

Afin de se démarquer automatiquement de cet environnement de méfiance, les entreprises ont commencé à s'engager volontairement dans des méthodes de gestion socialement responsables principalement dans les pays avancés et émergents *(désormais RSE pour la Responsabilité Sociétale des Entreprises)*. Généralement, un engagement RSE actif améliore la qualité des résultats communiqués par une entreprise. Cependant, malgré la contribution positive que la RSE apporte à l'entreprise, quelques évidences empiriques ont pu justifier que l'adoption de telles pratiques peut être motivée par un comportement opportuniste de la part des dirigeants. Parfois, les dirigeants qui altèrent l'information sur les bénéfices par la recherche davantage privée peuvent être incités à s'engager davantage dans des activités de RSE afin de détourner l'attention et aussi de manipuler les besoins d'information des actionnaires.

C'est dans ce sens que la gouvernance d'entreprise joue un rôle important pour limiter le comportement opportuniste de la direction à l'aide d'une panoplie des mécanismes tels que le conseil d'administration et le comité d'audit. Les mécanismes de gouvernance agissent comme un système de contrôle, garantissant que les intérêts des dirigeants sont alignés sur les intérêts de groupes de parties prenantes plus larges.
Empiriquement, nous cherchons à travers cette étude de répondre à la question fondamentale suivante : Est-ce que l'existence de bons mécanismes de gouvernance réduira les pratiques de gestion des résultats dans les sociétés cotées à la BVC ? Et est-ce que la RSE impacte négativement la gestion des résultats ? Pour ce faire, nous allons essayer dans la présente étude d'analyser l'impact des mécanismes de gouvernance sur la gestion des résultats, et la relation entre la RSE et la gestion des résultats dans le contexte boursier marocain durant la période 2016-2020 et ce, à travers une analyse quantitative des données collectées manuellement auprès des rapports annuels, de gestion et ESG publiés par les différents émetteurs sur la place boursière marocaine.
Le reste du document est organisé dans l'ordre suivant : la section suivante passe en revue la littérature la plus pertinente et développe les hypothèses de recherche. Viennent ensuite la méthodologie de recherche, l'échantillon de population, les variables utilisées et les modèles empiriques employés. La dernière section présente les résultats, la discussion et le résumé de l'étude.

1. Aspects théoriques sur la gouvernance et la gestion des résultats et RSE

La présente étude fournit une explication détaillée du phénomène comptable connexe qui fait l'objet de notre étude à l'aide de trois grandes théories : la théorie d'agence, la théorie de la légitimité et la théorie des parties prenantes.
Dans le cadre de la théorie d'agence, Jensen et Meckling (1976) affirment que le problème de l'asymétrie de l'information se manifeste dans la relation d'agence qui existe entre le propriétaire de l'entreprise (principal) et l'agent. Le principal déléguant la responsabilité à l'agent entraine un conflit d'intérêts, le principal vise l'amélioration de la rentabilité de l'entreprise et des dividendes, tandis que l'agent cherche à optimiser la satisfaction de ses exigences économiques et psychologiques.
Les conflits d'agence sont parmi les facteurs contribuant à la gestion des résultats (Beaudoin, 2008). Bien que les principes comptables généralement reconnus permettent de faire preuve de jugement et de discrétion dans le processus d'information financière, les dirigeants exploitent occasionnellement ces lacunes pour en tirer un gain privé potentiel. En raison de la séparation de la propriété et de la gestion, les gestionnaires intéressés sont en mesure de "choisir et d'utiliser des estimations et de pratiques comptables qui augmentent leur propre richesse" (Soheil et Zuraidah, 2015). Par ce fait, le conseil d'administration sert de mécanisme de contrôle pour aligner les intérêts des managers et des actionnaires en ce qui concerne les informations financières et non financières.
Comme l'indiquent Prior et al., (2008), les dirigeants qui déforment les données relatives aux bénéfices dans le but d'obtenir des avantages privés peuvent être encouragés à s'impliquer davantage dans des initiatives de RSE afin de détourner l'attention afin de manipuler les besoins d'information des actionnaires.
La RSE a été définie autrement comme "la responsabilité des entreprises pour leurs impacts sur la société" (Commission européenne, 2011, p. 6). Selon la norme ISO 26000, la RSE est la responsabilité d'une organisation quant aux effets de ses décisions et de ses activités sur la société et l'environnement, incarnée par un comportement transparent et éthique qui est cohérent avec le développement durable et le bien-être de la communauté, qui tient compte des attentes des parties prenantes, qui est conforme au droit établi et aux normes internationales de comportement, et qui est intégré dans l'organisation dans son ensemble.
Le concept de RSE est principalement basé sur la théorie des parties prenantes de Freeman (1984), selon laquelle le véritable objectif d'une entreprise est de répondre aux exigences des parties prenantes, c'est-à-dire de ceux qui sont affectés par les décisions de l'entreprise (par ex. Les actionnaires, les employés, les clients, les fournisseurs et les communautés au sens large). Selon Gray et al., (1995), la durabilité d'une entreprise dépend du soutien de ses parties prenantes, et ce soutien doit être recherché pour que l'entreprise puisse survivre. Plus les parties prenantes sont puissantes, plus les entreprises tenteront de s'adapter. La théorie des parties prenantes est importante dans cette étude car elle concerne les parties qui s'intéressent à l'entreprise, celles qui seront affectées et influencées par les activités de l'entreprise, comme la

responsabilité de la direction envers les parties prenantes à travers les activités de RSE et les performances financières de l'entreprise.
La théorie de la légitimité est considérée comme un système d'orientation des perspectives dans lequel les entreprises peuvent influencer et être influencées par les communautés dans lesquelles elles opèrent. Par conséquent, la théorie de la légitimité sert de fondement à la divulgation par l'entreprise de ses opérations de RSE. Selon Deegan (2002), la légitimité peut être atteinte lorsque l'existence d'une entreprise est compatible avec les systèmes de valeurs existants dans la société et l'environnement. En outre, la présentation d'un rapport de RSE est censée profiter à l'entreprise, à savoir accroître sa légitimité au sein de la communauté et ses bénéfices futurs.
La gestion des résultats en tant que comportement contraire à l'éthique est peu courante dans les entreprises engagées dans la RSE, car ces dernières cherchent à maintenir des relations à long terme et de qualité avec les investisseurs, et éviteront donc de pratiquer la gestion des résultats afin de maintenir des relations à long terme avec les investisseurs (Gras-Gil, 2016). Cependant, certaines entreprises s'engagent dans la RSE pour dissimuler leurs activités de gestion des résultats. Le cas d'Enron fournit une explication adéquate. Avant la controverse comptable de 2000, Enron était considérée comme une entreprise socialement responsable (Martinez-Ferrero et al., 2016).
La présence d'un mécanisme de gouvernance d'entreprise efficace aura un impact sur le conflit d'agence et, par conséquent, tempérera la relation entre la gestion des résultats et la RSE, permettant une plus grande prévalence de l'utilisation abusive de la RSE pour les entreprises dont le mécanisme de contrôle de la gouvernance est plus faible. La gouvernance d'entreprise va permettre d'éviter ou minimiser la gestion des résultats puisqu'elle incite les dirigeants à agir dans le meilleur intérêt des parties prenantes, et à inhiber les comportements aberrants afin d'assumer pleinement leurs responsabilités. On s'attend à ce que la présentation d'un rapport sur la RSE soit bénéfique pour l'entreprise, à savoir qu'elle renforce sa légitimité dans la société et ses bénéfices futurs.

2. Études antérieures et développement des hypothèses

La présente étude a pour objet de vérifier le lien entre la RSE et la gestion des résultats, et de déterminer l'impact des mécanismes de gouvernance sur le niveau de gestion des résultats des entreprises marocaines cotées.

2.1. RSE et gestion des résultats

En dépit de l'abondance des recherches sur la relation entre la RSE et la gestion des résultats, les conclusions de ces études portant sur cette relation demeurent contradictoires.
Du point de vue éthique, il est avancé que les entreprises qui s'engagent davantage dans la RSE se comportent de manière appropriée dans leurs rapports financiers. Empiriquement, Pyo et Lee (2013) ont examiné les données de 4198 entreprises cotées à la Bourse de Corée de 2004 à 2010 et ont conclu que des niveaux plus élevés de performance en matière de RSE impactent négativement les accruals discrétionnaires et favorise le conservatisme comptable.
Contrairement à cette position, la gestion des résultats peut être considérée comme une manifestation d'une relation d'agence, car les dirigeants tenteront de promouvoir leurs propres intérêts en manipulant les rapports financiers. Selon Fritzsche (1991), les normes éthiques peuvent devenir de la poudre aux yeux lorsqu'elles sont liées à la poursuite de l'intérêt personnel ou de l'égoïsme économique de l'organisation. Lorsque les dirigeants s'acquittent de leurs obligations sociales, ils utilisent fréquemment les performances en matière de RSE pour fournir des signaux positifs au public et aux parties prenantes, atteignant ainsi l'objectif de gestion des résultats. En accord avec l'utilisation opportuniste de la RSE, plusieurs recherches antérieures ont trouvé une corrélation positive entre la divulgation volontaire de la RSE et la gestion des résultats, Grougiou et al., (2014) ont mené des études similaires parmi les banques américaines et ont indiqué que les banques qui s'impliquent davantage dans la gestion des résultats sont également engagées dans des activités de RSE. Dans une publication plus récente, Jordaan et al., (2018) examinent 214 années d'entreprise en Afrique du Sud et découvrent que les entreprises ayant une performance RSE supérieure sont plus susceptibles de s'engager dans la gestion des résultats par le biais d'accruals discrétionnaires positifs. C'est dans ce sens que nous émettions l'hypothèse suivante :

H1 : Il existe une relation positive entre RSE et gestion des résultats

2.2. Gouvernance d'entreprise et gestion des résultats

Comme indiqué précédemment, la distinction entre propriété et contrôle crée un conflit d'agence et une asymétrie d'information entre la direction de l'entreprise et les parties prenantes. L'existence d'un problème d'asymétrie d'information peut constituer un terrain fertile pour la recherche d'avantages privés individuels. Plus le problème d'asymétrie d'information s'intensifie, plus la recherche d'opportunités par les dirigeants est agressive. Selon Choi et al., (2013), un mécanisme de surveillance efficace freine le comportement opportuniste de la direction. Une gouvernance d'entreprise efficace favorise " l'ouverture et la responsabilité de l'entreprise " et établit un équilibre entre la maximisation de la richesse des actionnaires et les intérêts des autres parties prenantes (Haque et al., 2008). Selon Jensen et Meckling (1976), la gouvernance d'entreprise est la dernière solution pour aligner les intérêts des actionnaires et des dirigeants. Les mécanismes de gouvernance tels que l'indépendance du conseil d'administration, la taille du conseil, l'actionnariat institutionnel et la concentration du capital contribuent tous à aligner les intérêts du dirigeant sur ceux des parties prenantes le plus larges. Les sous-sections suivantes traitent de l'influence potentielle de divers mécanismes de gouvernance sur le niveau de gestion des résultats.

2.2.1. Taille du conseil d'administration

Selon Fama et Jensen (1983), le conseil d'administration sert d'agent responsable des opérations de l'entreprise. Un conseil d'administration de grande taille est plus susceptible qu'un conseil d'administration de petite taille d'exercer des responsabilités supérieures de surveillance de la direction. Un conseil d'administration de grande taille est plus susceptible d'inclure des personnes ayant une variété de compétences et d'expertise, qui seront tous bénéfiques non seulement pour surveiller les activités de la direction, mais aussi pour formuler des orientations stratégiques pour l'entreprise afin de maximiser la valeur pour les actionnaires. Selon Anderson et al., (2004), la taille du conseil a un impact significatif sur la capacité des administrateurs à surveiller et à résoudre avec succès les conflits d'agence. Par conséquent, la taille du conseil est susceptible d'avoir un impact considérable sur le niveau de gestion des résultats. Par conséquent, nous arrivons à notre deuxième hypothèse :

H2 : Il existe une relation significativement négative entre la taille du conseil d'administration et le niveau de gestion des résultats des entreprises marocaines cotées.

2.2.2. Indépendance du conseil d'administration

L'efficacité de la supervision du conseil d'administration est également déterminée par la composition du conseil d'administration de l'entreprise. La présence d'un conseil d'administration indépendant permet de garantir que le rôle de contrôle est aussi efficace que possible (Liao et al., 2015). L'utilité de l'indépendance du conseil en tant que mécanisme de gouvernance d'entreprise pour minimiser le problème d'agence entre la direction et les actionnaires a été prouvée dans des études telles que Chtourou et Bédard (2001) et Xie et al., (2003) qui ont souligné que la gestion des résultats est moins susceptible de se développer dans les organisations dont le conseil d'administration compte à la fois davantage d'administrateurs externes indépendants et d'administrateurs ayant une expertise de l'entreprise. Un conseil d'administration d'entreprise forte et indépendante aura un impact important sur les décisions de la direction. Par conséquent, notre troisième hypothèse est la suivante :

H3 : Il existe une relation significativement négative entre l'indépendance du conseil d'administration et le niveau de gestion des résultats des entreprises marocaines cotées.

2.2.3. Présence des femmes dans conseil d'administration

De nombreuses études ont montré que la présence de membres féminins dans un conseil d'administration améliore la qualité de l'information comptable. Selon Srinidhi et al., (2011), un plus grand nombre de femmes au sein du conseil d'administration entraîne une amélioration de la qualité des résultats pour un échantillon d'entreprises américaines. De même, sur la base d'une étude de quatre ans portant sur 170 entreprises en France, Lakhal et al., (2015) ont constaté que le fait d'avoir plus de femmes au conseil d'administration diminue la manipulation des résultats. De même, Saona et al., (2019) ont examiné des entreprises non financières dans dix pays européens, dont la Finlande, et ont constaté qu'un conseil d'administration diversifié est susceptible d'empêcher les techniques de manipulation des résultats. En

général, les recherches récentes suggèrent que la présence des femmes au sein d'un conseil d'administration réduit la capacité de la direction à gérer les résultats. Par conséquent, l'hypothèse suivante est mise à l'épreuve :

H4 : Il existe une relation significativement négative entre la présence des femmes au conseil d'administration et le niveau de gestion des résultats des entreprises marocaines cotées.

2.2.4. Dualité du dirigeant

Selon Jensen (1993), le conseil d'administration d'une entreprise est chargé de superviser le PDG. Il n'y aura pas d'indépendance entre le conseil et l'équipe de direction si le PDG est membre du conseil ou président. En d'autres termes, si le PDG fait partie du conseil d'administration, ce dernier ne pourra pas s'acquitter de ses responsabilités de manière autonome. Ce sujet a donné lieu à différentes idées sur la relation entre la structure de leadership et la capacité du conseil d'administration à surveiller la gestion, selon les perspectives des théories de l'agence et de l'intendance.

Les partisans de l'hypothèse de l'intendance suggèrent que les entreprises à double direction peuvent obtenir de meilleurs résultats. (Donaldson et Davis, 1991 ; Abatecola et al., 2014) affirment que lorsqu'une personne dispose à la fois de droits de décision et de contrôle, elle peut améliorer le processus décisionnel et, par conséquent, assurer le succès de l'entreprise.

La théorie de l'agence, en revanche, soutient la séparation du PDG et du conseil d'administration. L'indépendance du conseil d'administration serait compromise si une personne détenait trop d'autorité, empiétant sur les intérêts des autres actionnaires (Jensen et Meckling, 1976 ; Jensen, 1993 ; Shleifer et Vishny, 1997 ; Kiel et Nicholson, 2003). Selon la théorie qui précède, les fonctions du PDG et du conseil d'administration sont distinctes. Le conseil d'administration représente les actionnaires, tandis que le PDG représente les dirigeants et le personnel. Par conséquent, il est essentiel qu'aucun PDG ne siège au conseil d'administration. Sinon, la répartition du pouvoir au sein du conseil serait déséquilibrée.

Comme indiqué précédemment, la présence d'un PDG au conseil d'administration peut accroître le pouvoir de la direction. On suppose donc qu'il y aurait une corrélation positive entre la présence d'un PDG au conseil d'administration et la manipulation des résultats. Par conséquent, la cinquième hypothèse est la suivante :

H5 : Il existe une relation significativement positive entre la dualité du dirigeant et le niveau de gestion des résultats des entreprises marocaines cotées.

2.2.5. Taille du comité d'audit

Il existe de nombreux points de vue divergents sur le nombre de membres du comité d'audit. Un comité d'audit plus important facilitera le contrôle grâce à une répartition plus détaillée et plus homogène des tâches. Certains affirment que si le conseil compte moins de trois membres, le comité d'audit ne sera pas efficace dans sa fonction de surveillance (Menon et Deahle Williams, 1994). Les audits internes sont plus susceptibles d'être divisés facilement et complètement par un comité d'audit avec un grand nombre de membres. Il est également affirmé que si le comité d'audit est trop petit, le comité n'aura pas assez de membres pour accomplir ses tâches, ce qui réduira l'efficacité de la surveillance (Vafeas, 2005). Sur la base des nombreux résultats de la recherche, nous émettons l'hypothèse suivante :

H6 : Il existe une relation significativement négative entre la taille du comité d'audit et le niveau de gestion des résultats des entreprises marocaines cotées.

2.2.6. Propriété des investisseurs institutionnels

Les investisseurs institutionnels doivent protéger leurs intérêts en veillant à ce que les intérêts personnels des dirigeants ne priment pas sur les intérêts des actionnaires. Selon Balsam et al., (2003), une part considérable de propriété institutionnelle crée une situation où les gestionnaires peuvent être surveillés, ce qui réduit la gestion des résultats. Les investisseurs institutionnels, selon Potter (1992) et Alves (2012), font pression sur la direction pour qu'elle atteigne des objectifs de profit à court terme au détriment de la valeur des actions à long terme, ce qui influence la pratique de gestion des résultats. Les investisseurs institutionnels sont plus efficaces que les investisseurs individuels dans la collecte et l'analyse des informations spécifiques à l'entreprise sur les choix et les opérations managériales en raison de l'importance de leur participation (Samuel, 1996). Les investisseurs institutionnels qui sont efficaces jouent un rôle clé

dans la résolution du problème d'agence. Les investisseurs institutionnels réduisent considérablement les activités de gestion des résultats. Jiraporn et Gleason (2007) approuvent empiriquement que la présence des investisseurs institutionnels réduise significativement la gestion des résultats. En raison de l'importance de leur participation, ils sont en mesure d'imposer aux entreprises une meilleure divulgation de l'information comptable, ce qui facilite la sélection des investissements. Par conséquent, nous émettons l'hypothèse suivante :

H7 : Il existe une relation significativement négative entre la propriété des investisseurs institutionnels et le niveau de gestion des résultats des entreprises marocaines cotées.

2.2.7. Concentration du capital

Lorsque la propriété d'une entreprise devient trop fractionnée, elle ne garantit pas une surveillance efficace de l'activité de gestion. Les actionnaires minoritaires de la société n'ont pas la capacité de surveiller de manière adéquate les opérations de gestion. Une étude a cependant montré que la concentration de l'actionnariat augmente la qualité de la surveillance de la direction. Les actionnaires majoritaires ont un avantage en matière d'information au détriment des actionnaires minoritaires et sont en mesure de superviser leurs dirigeants. Cela réduit le problème d'agence, ce qui conduit à une amélioration de la divulgation des informations comptables de l'entreprise. D'un point de vue économique, en cas de faillite de l'entreprise due à des tendances opportunistes de la direction, les propriétaires majoritaires ayant une part plus importante dans l'entreprise risquent de perdre plus que les propriétaires dispersés. Par conséquent, les propriétaires majoritaires seraient mieux placés pour superviser de manière adéquate les activités des managers afin de réduire toute utilisation préjudiciable de l'information comptable. Selon Michelon et Parbonetti (2012), les propriétaires majoritaires ne se contentent pas de superviser les opérations de gestion, ils jouent également un "rôle de réputation". Sur la base de ce débat, nous nous attendons à ce que la concentration du capital restreigne l'activité de gestion des résultats. Ceci nous amène donc à émettre l'hypothèse suivante **:**

H8 : Il existe une relation significativement négative entre la concentration du capital et le niveau de gestion des résultats des entreprises marocaines cotées.

3. Méthodologie de recherche

Au niveau de cette section, nous allons expliciter l'ensemble de nos choix méthodologiques et empiriques.

3.1. Sélection du choix de l'échantillon de l'étude

Notre échantillon se compose de sociétés non financières cotées à la Bourse de Valeurs de Casablanca (BVC), appartenant à cinq secteurs principaux : bâtiment et matériaux de construction, agroalimentaire et production, et des distributeurs. Les entreprises relevant des secteurs de la finance et de l'assurance sont exclues de l'échantillon en raison de leur environnement réglementaire et méthodes comptables distincts. Leurs pratiques comptables et leurs caractéristiques en matière de comptabilité d'exercice diffèrent des autres entreprises, ce qui les rend incompatibles avec l'inclusion dans l'échantillon de l'étude.

Sélection d'échantillon	Nombre
Nombre total des sociétés cotées à la BVC en 2020	76
- Sociétés non cotées à la date de 2015	3
= Total des sociétés présentes durant 2015-2020	74
- Sociétés opérantes au secteur financier (6 banques) (5 assurances) (4 sociétés de financement)	15
- Sociétés sans observations de gouvernance	2
= Echantillon final	*56*

Tableau 1 : Processus de sélection de l'échantillon final de l'étude.

Source : établi par nos soins.

3.2. Mesure de gestion des résultats

Nous avons utilisé les accruals discrétionnaires comme proxy de la gestion des résultats, et l'ampleur des accruals discrétionnaires est incluse en tant que résidus estimés du modèle de Jones modifié (Xie et al., 2003 ; Katmon et Farooque, 2017, Ben Ayed-Koubaa, 2009).
Dans une première étape, on calcule tout d'abord les accruals totaux qui correspondent à la différence entre le résultat net d'un exercice et les flux de trésorerie générés par l'activité de l'entreprise sur une période :

ACT= RN-FTE

ACT *= accruals totaux*
RN *= résultat net*
FTE*= flux de trésorerie d'exploitation*

Sachant que le total des accruals est décomposé en accruals discrétionnaires (anormaux) produits par la gestion des résultats et accruals non discrétionnaires (normaux). En effet, les accruals non discrétionnaires sont normaux pour l'entreprise et varient en fonction de son niveau de performance et de sa stratégie commerciale et d'autres facteurs économiques, les accruals discrétionnaires sont produits par la gestion des résultats de manière créative lors de la préparation des états financiers en utilisant les fenêtres des choix des politiques comptables et des estimations comptables (Healy, 1985).
Dans une seconde étape, nous allons calculer les accruals discrétionnaires selon le modèle de Dechow et al., (1995) qui se présente comme suit :

$$\frac{ACT_t}{A_{t-1}} = a_1\left(\frac{1}{A_{t-1}}\right) + a_2\frac{\Delta CA_t - \Delta REC_t}{A_{t-1}} + a_3\frac{PPE_t}{A_{t-1}} + \varepsilon$$

Où :
$\boldsymbol{ACT_t}$ *= les accruals totaux au cours de l'année t ;*
$\boldsymbol{A_{t-1}}$ *= l'actif total en t-1 ;*
$\boldsymbol{\Delta CA_t}$ *= la variation du chiffre d'affaires de l'année en cours, (CAt-CAt-1) ;*
$\boldsymbol{\Delta REC_t}$ *= variation des comptes clients nets au cours de l'année t (RECt-RECt-1) ;*
$\boldsymbol{PPE_t}$ *= immobilisations corporelles brutes au cours de l'année t ;*
ε *= terme d'erreur.*

Les accruals non discrétionnaires sont estimés à partir de la variation des ventes et des immobilisations corporelles pondérées par les actifs de début de période A_{t-1}. Ainsi, le résidu ε correspond aux accruals discrétionnaires.
À cette étape, les accruals discrétionnaires sont obtenus par différences entre les accruals totaux et les accruals non discrétionnaires déterminés à l'aide des paramètres du modèle de Jones modifié de Dechow et al., (1995) comme suit :

$$\frac{ACN_{i,t}}{A_{i,t-1}} = \frac{ACT_{i,t}}{A_{i,t-1}} - \left[a_1\left(\frac{1}{A_{i,t-1}}\right) + Q_{1,i}\left(\frac{\Delta CA_{i,t}}{A_{i,t-1}}\right) + Q_{2,i}\left(\frac{PPE_{i,t}}{A_{i,t-1}}\right)\right]$$

Enfin et puisque nous cherchons l'impact des mécanismes de gouvernance sur la gestion des résultats, les valeurs absolues sont utilisées pour mesurer la gestion des résultats, que la gestion des résultats soit utilisée pour augmenter ou diminuer les résultats, ce qui permet de saisir l'effet combiné des deux types de gestion des résultats (Xie et al., 2003 ; Katmon et Farooque, 2017 ; Ben Ayed-Koubaa, 2010). Par conséquent, cette étude examine l'ampleur de la gestion des résultats et non sa direction.

3.3. Définition des variables et leurs mesures

Le tableau ci-après présente les définitions des variables de notre recherche scientifique.

Variables	**Acronymes**	**Mesures**	**Signe prévisionnel**	**Références**
CSR	CSR_CGEM	Variable binaire valant 1 pour les entreprises adoptant la RSE, 0 sinon.	Négatif (-)	Benabdelhadi et Makatin, (2017) ; Benali et al., (2021)
Caractéristiques du conseil d'administration				
Taille du conseil d'administration	TAILCON	Le nombre des membres du conseil d'administration qui figurent dans le rapport annuel à la fin de chaque année.	Négatif (-)	Aygun et al., (2014) ; Adeolu Abata et Oseko Migiro (2016) ; Ghosh et al., (2010)

Dualité du dirigeant	DUAL	Variable binaire valant 1" lorsqu'il y a une dualité et "0" lorsqu'il y a une séparation des fonctions.	Positif (+)	Forker (1992) ; S.Latif et Abdullah (2015) ; Iraya et al., (2015)
Indépendance du conseil d'administration	INDCON	La proportion des directeurs non exécutifs.	Négatif (-)	Marra et al., (2011) ; S.Latif et abdullah (2015) ; Iraya et al., (2015) ; Rajeevan et Ajward (2019)
Taille du comité d'audit	TCOM	Le nombre total des membres du comité d'audit.	Négatif (-)	Rajeevan et Ajward, (2019) ; Lubis et Adhariani (2019) ; Ghosh et al., (2010)
Présence des femmes au conseil d'administration	GENRE	Le pourcentage des femmes au sein du conseil d'administration par rapport au nombre total.	Négatif (-)	Mnif et Cherif (2020) ; Kyaw et al., (2015) ; Alqatan, (2019) ; Debnath et Roy (2019) ; Triki Damak (2018)
La structure de propriété				
Concentration du capital	CKAPITAL	(1) absence ; (2) minoritaire ; (3) majoritaire	Positif (+)	Waweru et Riro (2013) ; Adeolu Abata et Oseko Migiro, (2016) ; Belhadj et al., (2015)
Investisseurs institutionnels	INV_INST	Proportion de capital détenu par les investisseurs institutionnels	Négatif (-)	Jouber et Fakhfakh (2011) ; Lel, (2013) ; Shah et Shah (2014)
Variables de contrôle				
ROA	ROA	$ROA = \frac{\text{résultat net}}{\text{total actif en fin d'année}}$	-	Sáenz González et García-Meca (2014)
Profitabilité	Profitabilité	$TP = \frac{\text{résultat net}}{\text{chiffre d'affaires}}$	-	Katmon et Farooque (2015).
Taille de l'entreprise	ln_taille	Le logarithme du total des actifs à la fin de l'année	-	Shah et Shah (2014) ; Davidson et al., (2005)
Ratio d'endettement	Debt	Ratio d'endettement (Total dette/Total actif)	-	Buertey et al., (2020) ; Sarkar et Selarka (2020).
Capitalisation boursière	Capitalisation	Le logarithme népérien du total actif à la fin de chaque année	-	Al-Okaily et Naueihaed (2011)
Evolution du chiffre d'affaires	Sales growth	Pourcentage du chiffre d'affaires annuel	-	Roychowdhury (2006)
Covid-19	Covid-19	Variable dichotomique valant 1 si l'année est 2020, 0 sinon	-	-
AGE	Logarithme neperien	Le logarithme népérien du nombre des années d'existence de l'entreprise depuis sa création	-	Das et al., (2018) ; Ahmad-Zaluki et al., (2011) ; Bassiouny et al., (2016)

Tableau 2 : Opérationnalisation des variables.

Source : établit par nos soins.

3.4. Modèle de régression

Un modèle de régression multiple est appliqué pour évaluer l'association entre la gestion des résultats, représentée par les accruals discrétionnaires, les variables des mécanismes de gouvernance d'entreprise, la variable RSE, ainsi que les différentes variables de contrôle.

$$
\begin{aligned}
(ACCD)_{i,t} = \; & a_0 + \alpha_1 (TAILCON)_{i,t} + \alpha_2 (DUAL)_{i,t} + \alpha_3 (INDCON)_{i,t} + \alpha_4 (TCOM)_{i,t} \\
& + \alpha_5 (genre)_{i,t} + \alpha_6 (conc)_{i,t} + \alpha_7 (\mathrm{INST}) + \alpha_8 (CSR\ CGEM)_{i,t} + \alpha_9 (DEBT)_{i,t} \\
& + \alpha_{10} (CAPITALISATION)_{i,t} + \alpha_{11} (SIZE)_{i,t} + \alpha_{12} (ROA)_{i,t} \\
& + \alpha_{13} (SALESGROWTH)_{i,t} + \alpha_{14} (COVID19)_{i,t} + \alpha_{15} (AGE)_{i,t} + \mu_i + v_t + s_{i,t}
\end{aligned}
$$

4. Résultats et discussions

Au niveau de cette section nous allons présenter les principaux résultats issus des statistiques descriptives de notre données de panel. Puis, nous allons présenter et discuter les résultats de notre recherche.

4.1. Statistiques descriptives

Premièrement, nous allons présenter le tableau des statistiques descriptives de l'ensemble des variables mobilisées dans cette recherche. Dans un second lieu, nous présenterons la matrice de corrélation, afin de mettre en exergue les principales relations entre les variables de l'étude.

Variable	N	Moyenne	Ecart type	Min	Max
TAILCON	197	8.299	2.66	3	15
DUAL	197	.553	.498	0	1
INDCON	197	.136	.168	0	.667
TCOM	197	2.873	1.484	0	6
Genre	197	.14	.122	0	.556
Conc	197	2.548	.642	1	3
Inst	197	.615	.286	0	.997
CSR CGEM	197	.218	.414	0	1
debt	188	.245	.193	0	.796
Capitalisation	194	7.467	2.01	2.664	11.809
size	194	7.808	1.622	2.421	11.08
ROA	194	.069	.134	-.698	.357
salesGrowth	190	.019	.289	-.665	2.717
Covid19	197	.284	.452	0	1
Age	197	3.688	.584	1.946	4.615
absMJM1995	165	.076	.065	0	.377

Tableau 3 : Résumé des statistiques descriptives.

Source : établit par nos soins.

Variables	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)
(1) TAILCON	1.000															
(2) DUAL	-0.233***	1.000														
(3) INDCON	-0.017	0.272***	1.000													
(4) TCOM	0.488***	-0.249***	0.082	1.000												
(5) Genre	-0.050	0.219***	0.145**	-0.089	1.000											
(6) Conc	-0.016	-0.076	-0.089	-0.007	-0.039	1.000										
(7) Inst	0.127*	-0.168**	-0.316***	0.180**	-0.247***	0.362***	1.000									
(8) CSR_CGEM	0.093	0.079	-0.039	0.145**	-0.037	-0.088	0.146**	1.000								
(9) debt	-0.068	0.115	-0.018	-0.006	-0.023	0.101	-0.024	0.127*	1.000							
(10) Capitalisation	0.372***	-0.220***	-0.158**	0.363***	-0.197***	0.115	0.309***	0.259***	-0.036	1.000						
(11) size	0.365***	-0.109	-0.002	0.319***	-0.190***	0.184**	0.188***	0.250***	0.223***	0.853***	1.000					
(12) ROA	0.142**	-0.256***	-0.161**	0.203***	-0.018	-0.109	-0.074	0.095	-0.308***	0.462***	0.218***	1.000				
(13) salesGrowth	-0.054	0.033	-0.001	-0.061	0.042	-0.156**	-0.058	0.022	-0.031	0.022	-0.015	0.171**	1.000			
(14) Covid19	0.162**	0.000	0.226***	0.191***	0.228***	-0.047	-0.018	-0.088	-0.035	-0.092	-0.097	-0.119*	-0.274***	1.000		
(15) Age	-0.024	0.124*	-0.037	0.084	0.090	0.248***	0.310***	0.021	-0.144**	-0.157**	-0.250***	-0.097	-0.161**	0.072	1.000	
(16) absMJM1995	-0.175**	0.151*	-0.046	-0.274***	0.185**	-0.140*	-0.019	-0.057	-0.142*	-0.178**	-0.275***	-0.214***	0.017	-0.026	0.162**	1.000

Tableau 4 : Matrice de corrélation entre variables.

**** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1*

Source : élaboré par nos soins (Stata 16).

Le tableau 3 présente les résultats de l'analyse descriptive. Le résultat montre une grande variation de l'engagement des entreprises marocaines cotées à la BVC dans les activités de RSE avec une moyenne de 21,8%.Il existe une variance faible concernant la mesure de l'accrétion discrétionnaire des entreprises, allant d'un minimum de 0 à un maximum de 0,377 et une valeur moyenne est de 0.076 ce qui signifie que la force de la gouvernance d'entreprise et la présence des activités de RSE restreint la possibilité des gestionnaires à s'impliquer dans des pratiques non éthiques de gestion des résultats afin de préserver l'image et la réputation de l'entreprise. La taille maximale du conseil d'administration est de 15 avec un minimum de 3.

Ce résultat est conforme aux exigences de la loi n° 17-95 mise à jour par la loi n° 20-05 relative aux sociétés anonymes, qui stipule que la taille du conseil d'administration des sociétés cotées doit être comprise entre 3 et 15 administrateurs. En moyenne, 13,6% des membres du conseil sont indépendants. D'autre part, les investisseurs institutionnels et les actionnaires majoritaires détiennent environ 61,5% et 25,48% des actions, respectivement. La rentabilité économique ROA est d'environ 6,9% ce qui signifie que les entreprises ont obtenu de bons résultats au cours de la période étudiée.
Le tableau 4 présente les résultats de la matrice de corrélation qui visait à pré-examiner la corrélation entre les variables afin d'identifier l'existence de tout problème économétrique tel que la multicollinéarité dans le modèle. La corrélation la plus élevée est celle entre la variable Size, qui désigne la taille de l'entreprise non financière et la variable capitalisation (0.853***).

4.2. Analyse et résultats des régressions

Le tableau 5 ci-dessous présente les résultats de la régression par les méthodes de panel afin d'identifier la relation entre la gestion des résultats et la gouvernance d'entreprise, ainsi que la relation entre la gestion des résultats et la RSE. Les résultats de la régression par la méthode MCO ont une probabilité de test de Fisher significative au seuil de 1%, ce qui montre que notre modèle est bien spécifié. Les résultats montrent que seulement trois variables sont significatives au seuil de 1% dont GENRE, CAPITALISATION et SIZE. Toutefois, le coefficient de détermination R^2 indique que la qualité d'ajustement est faible avec une valeur de 29,1%**.** Par la suite, nous avons avancé vers les méthodes de régressions des données de panel (effets fixes et effets aléatoires). Pour choisir la méthode à retenir, nous a avons procédé au test de Hausman, avec un résultat égal à 0.7534, on admet que le modèle à effet aléatoire est le plus approprié à notre analyse. Cependant, afin d'éviter le problème d'hétéroscédasticité entre les individus d'échantillon, nous choisissons la méthode EGLS qui prend en compte l'hétéroscédasticité existante dans le modèle et qui explique parfaitement la relation entre les mécanismes de gouvernance et gestion des résultats dans le contexte des sociétés cotées à la BVC (El Mokrani et Alami, 2021).

	MCO	Fixed Effects	Random Effect
TAILCON	-0.00140 (0.484)	-0.0109 (0.087)	-0.00140 (0.594)
DUAL	0.00436 (0.681)	-0.00174 (0.953)	0.00895 (0.505)
INDCON	-0.0220 (0.498)	0.117 (0.109)	-0.00391 (0.920)
TCOM	-0.00636 (0.106)	-0.00251 (0.707)	-0.00474 (0.302)
Genre	0.0902* (0.042)	0.0839 (0.260)	0.0976* (0.049)
Conc	-0.0130 (0.138)	-0.0123 (0.748)	-0.00636 (0.581)
Inst	-0.0138 (0.566)	-0.231 (0.142)	-0.0148 (0.643)
CSR_CGEM	-0.00247 (0.828)	-0.00555 (0.757)	0.00159 (0.902)
debt	-0.0576 (0.051)	-0.183* (0.048)	-0.0781* (0.044)

Capitalisation	0.0227** (0.001)	0.000577 (0.973)	0.0222** (0.009)
size	-0.0268** (0.002)	0.0499 (0.368)	-0.0294** (0.004)
ROA	-0.275*** (0.000)	-0.421*** (0.000)	-0.313*** (0.000)
salesGrowth	0.0136 (0.438)	0.0131 (0.519)	0.0136 (0.414)
Covid19	-0.00804 (0.498)	-0.0107 (0.441)	-0.0113 (0.303)
Age	0.00297 (0.780)	-0.0847 (0.532)	-0.00121 (0.933)
Constante	0.206*** (0.000)	0.318 (0.577)	0.230** (0.001)
N	165	165	165
R^2	0.291	0.219	-
R^2 ajusté	0.219	-	-
Prob>F (Wald)	0.000	0.0285	(0.001)
Hausman (Prob>X^2)			0.7534

Tableau 5 : Régressions préliminaires.
Source : élaboré par nos soins (Stata 16).

4.3. Résultats de l'étude empirique et test des hypothèses

Dans cette partie, nous avons régressé en premier lieu la gestion des résultats sur la gouvernance d'entreprise afin de déterminer les mécanismes de gouvernance qui ont le plus d'effets sur la gestion des résultats. Dans un second lieu, nous avons régressé la gestion des résultats sur la RSE afin de déterminer si les pratiques de RSE limitent les comportements non éthiques des entreprises et par conséquent diminuent la gestion des résultats. Nous avons utilisé la méthode EGLS comme décrit précédemment.

Variable	Coefficient	Ecart-type	T-Stat	Prob.
Constante	0.565409	0.101735	5.557666	0.0000
TAILCON	-0.000678	0.001424	-0.476040	0.6347
DUAL	0.005567	0.007232	0.769700	0.4427
INDCON	-0.011699	0.023800	-0.491556	0.6238
TCOM	-0.006212	0.002578	-2.408997	0.0172
GENRE	0.106150	0.025323	4.191813	0.0000
CONC	-0.008407	0.005903	-1.424139	0.1565
INST	-0.013583	0.014915	-0.910744	0.3639
CSR_CGEM	-0.012198	0.006825	-1.787235	0.0759
AGE	0.001356	0.007789	0.174063	0.8621
DEBT	-0.031499	0.018804	-1.675092	0.0960
CAPITALISATION	0.023264	0.004904	4.744121	0.0000
SIZE	-0.027941	0.005538	-5.045064	0.0000
ROA	-0.233093	0.049293	-4.728686	0.0000
COVID_19	-0.002797	0.006942	-0.402831	0.6876
SALESGROWTH	0.017612	0.010279	1.713411	0.0887

Tests de fiabilité et de validité des estimations			
Root MSE	0.052594	R^2	0.579827
Mean dependent var	0.098794	R^2 ajusté	0.537527
S.D. dependent var	0.086758	S.E. of regression	0.055346
Sum squared resid	0.456412	F-statistic	13.70770
Durbin-Watson stat	1.703658	Prob(F-statistic)	0.000000

Tableau 6 : Résultats de l'estimation EGLS.

Source : élaboré par nos soins (EViews 11).

À la suite des recherches antérieures (Grougiou et al., 2014 ; Jordaan et al., 2018 ; Kim et al., 2012 ; Prior et al., 2008), nous avons utilisé la valeur absolue des accruals discrétionnaires.

Les résultats ne corroborent pas notre première hypothèse. Par conséquent, les entreprises qui s'engagent dans un plus grand nombre d'activités de RSE sont plus susceptibles de s'engager dans la SE.

Le coefficient calculé de la RSE est de (β= -0.012), Les résultats infirment l'hypothèse H1 et indiquent une corrélation négative entre les activités de RSE et les accruals discrétionnaires absolus. Les accruals discrétionnaires des entreprises plus responsables socialement sont significativement plus faibles, et cette différence est statistiquement significative au niveau de 10%. Ces résultats fournissent des preuves irréfutables de l'effet des pratiques de RSE sur la gestion des résultats des entreprises cotées à la BVC. L'adoption des stratégies de RSE motivées généralement par le conseil d'administration signale aux marchés que le conseil d'administration agit dans l'intérêt des parties prenantes. Ces résultats corroborent ceux de Chih et al., (2008), qui affirment que les entreprises ayant un niveau élevé de RSE pratiquent moins le lissage des résultats. Ces résultats contredisent toutefois ceux de Prior et al., (2008), qui ont découvert une influence favorable des pratiques de la RSE sur la gestion des résultats. Ils expliquent ce résultat en déclarant que les managers qui s'engagent dans des tactiques de gestion des résultats le font pour deux raisons. Tout d'abord, il y a une raison préventive : les dirigeants s'attendent à ce que l'action des parties prenantes en réponse à la manipulation des résultats puisse mettre en péril leur position au sein de l'entreprise. Une stratégie intelligente pour éviter un tel activisme consiste à donner la priorité aux intérêts des parties prenantes. Deuxièmement, une raison de retranchement : les dirigeants se coordonnent fréquemment avec d'autres parties prenantes pour se prémunir contre les actions disciplinaires intentées par les actionnaires qui ont été lésés par ces tactiques de gestion des résultats.

Les résultats révèlent des différences significatives dans la manière dont les mécanismes de gouvernance limitent la gestion des résultats dans les sociétés cotées à la BVC. D'après les résultats de la régression présentés au tableau 6, la taille du conseil d'administration n'a pas d'effet discernable sur la gestion des résultats dans les sociétés cotées à la BVC. Par conséquent, H2 est rejetée. Ces résultats corroborent ceux d'Elghuweel et al., (2017), de Hamdi et Zarai (2014), et de Boulila Taktak et Mbarki (2014). L'un des problèmes sous-jacents est que le conseil d'administration est composé d'individus qui ne sont pas directement impliqués dans la finance ou la comptabilité. En raison de l'incompétence du conseil d'administration, il sera difficile de détecter la gestion des résultats. Toutefois, d'autres auteurs tels que Obigbemi et al., (2016) indiquent que la taille du conseil d'administration est en mesure de limiter la gestion des résultats en mentionnant que les conseils d'administration des entreprises donnent des orientations stratégiques et veillent à ce que les dirigeants se conforment aux règles et aux lois de l'entreprise, ainsi qu'un conseil d'administration plus grand est plus susceptible d'exercer son rôle de surveillance de la direction mieux qu'un conseil d'administration plus petit.

De même, l'indépendance du conseil d'administration n'a aucun effet discernable sur sa gestion des résultats. Par conséquent, H3 est jugée irrecevable. Les résultats corroborent ceux de Be´dard et al., (2004), ainsi que de Nasir et Abdullah (2004). En général, un conseil d'administration indépendant est composé de spécialistes certifiés et de professionnels de la finance qui peuvent contribuer à éliminer l'asymétrie d'information et à améliorer la qualité du rapport financier. Cependant, le nombre de membres indépendants du conseil d'administration est relativement limité, en particulier dans la structure à un niveau, représentant près de 13,6% du total des membres du conseil.

Les résultats de notre étude montrent également que la présence des femmes au sein du conseil d'administration favorise le niveau la gestion des résultats (β=0.106150 ; p= 0.0000), ce qui nous permet

de rejeter H4 qui stipule l'existence d'une relation négative entre la présence des femmes au conseil d'administration et la gestion des résultats. Contrairement à la littérature, la diversité genre semble avoir un effet positif sur le développement des pratiques de gestion des résultats au Maroc. Sur le plan théorique, faibles sont les études qui confirment la présence d'un contre effet des femmes sur les manipulations comptables. Elles sont considérées par la majorité des praticiens et chercheurs comme le mécanisme le plus efficace pour contrôler les dirigeants (Mnif et Cherif, 2020 ; Kyaw et al., 2015 ; Alqatan, 2019 ; Debnath et Roy, 2019 ; Triki Damak, 2018). Notre étude indique qu'une présence importante des femmes est positivement corrélée avec la magnitude des manipulations (voir la matrice de corrélation). Dans la même lignée, la methode EGLS confirme ce constat, qui est dû peut-être à la faible présence des profils des administratrices compétentes sur le marché local (El Idrissi et Alami, 2021). Aussi, leur présence est limitée avec une faible moyenne de 14% durant la période de notre étude, ce qui peut limiter leurs prestations et contributions principalement dans un contexte où la dualité est assez répondue dans le marché boursier marocain. Nos résultats sont conformes à ceux de Gargouri et al., (2010) qui stipulent que les entreprises ayant une forte proportion de femmes cadres génèrent des accruals discrétionnaires plus élevés.

La dualité n'a pas d'influence discernable sur la gestion des résultats dans le contexte boursier marocain, on rejette donc H5. Nos résultats contredisent ceux d'Abdelsalam et al., (2016), qui indiquent une corrélation positive entre le dualisme et la gestion des résultats. Toutefois, la dualité joue un rôle important dans la détermination de la structure de gouvernance.

La taille du comité d'audit impacte négativement la gestion des résultats (β=-0.006212 ; p= 0.0172). Avec un pourcentage de 5%, elle est remarquable. Par conséquent, H6 est approuvée. Mersni et Ben Othman (2016) et Klein (2002) ont tous deux trouvé des résultats similaires. La répartition des tâches de supervision de chaque membre du comité d'audit dans la surveillance de la performance de la direction est rendue possible par le grand nombre de membres du comité d'audit. Par conséquent, le comité d'audit supervise les performances de la direction d'une manière bien structurée. Il est également prévu qu'il renforce l'efficience et l'efficacité de la supervision des performances de la direction. La taille du comité d'audit peut également donner au public une image positive d'une excellente gouvernance.

La concentration du capital le signe négatif prédit, mais il est statistiquement non significatif. L'une des raisons de son manque de pertinence pourrait être que les plus grands actionnaires ne sont bons à surveiller que lorsqu'ils sont extérieurs. Ces résultats corroborent avec ceux de (Shah et Shah,2014 ; Sáenz González et García-Meca, 2014). Ceci nous permet de rejeter H7 qui stipule que la concentration de capital a un impact significatif et positif sur la gestion des résultats. Nous constatons également que le pourcentage d'actions détenu par les investisseurs institutionnels n'a pas d'effet significatif sur l'ampleur de la gestion des résultats, nous rejetons donc notre dernière hypothèse qui stipule une relation significativement négative entre la propriété des investisseurs institutionnels et la gestion des résultats.

Parmi les variables de contrôle, le ROA présente une corrélation négative statistiquement significative avec un seuil de 1%. Cela pourrait indiquer que les entreprises très performantes sont moins susceptibles de s'engager dans la gestion des résultats. De même la taille de l'entreprise est fortement et favorablement associée à la gestion des résultats. Cela indique que plus une entreprise se développe et s'étend, plus elle est susceptible de préserver son image. Les entreprises en croissance attirent généralement l'attention des investisseurs et des analystes. Les dirigeants de ces entreprises sont plus enclins à adopter des stratégies comptables plus conservatrices. Un autre aspect important de la gestion des résultats à prendre en compte est la croissance annuelle des revenus (Salesgrowth). Une croissance élevée du chiffre d'affaires est associée à une plus grande manipulation des accruals discrétionnaires absolues, selon les recherches précédentes de Roychowdhury (2006) et González et al., (2014).

Conclusion et recommandations

Malgré le fait qu'un grand nombre d'études se soient penchées sur la relation entre la RSE et la gestion des résultats, les preuves ne sont toujours pas concluantes. Jordaan et al. (2018) ont mené une étude en Afrique du Sud qui confirme les conclusions d'études antérieures (par exemple, Chih et al., 2008 ; Grougiou et al., 2014 ; Pyo et Lee, 2013) sur l'utilisation opportuniste de la RSE par les dirigeants. Dans cet article, nous revisitons le problème de la RSE et de la gestion des résultats du point de vue de la théorie de l'agence. Nous avons évalué la relation entre la RSE et la gestion des résultats, ainsi que l'impact des mécanismes de

gouvernance d'entreprise sur la gestion des résultats. La recherche est basée sur un échantillon d'entreprises cotées à la BVC entre 2016 et 2020. Les résultats de l'étude font montrer que la RSE contribue à la diminution des pratiques de gestion des résultats dans les sociétés cotées à la BVC.

La présente étude présente également des résultats mitigés dans la manière dont les mécanismes de gouvernances impactent la gestion des résultats. Les résultats montrent que la taille du conseil d'administration réduit le niveau de gestion des résultats. Cependant la présence des femmes au conseil d'administration favorise le niveau de la gestion des résultats.

Les conclusions de cette étude fournissent une vue d'ensemble et des commentaires qui peuvent être utiles aux membres des organismes de réglementation, aux normalisateurs et aux chercheurs pour formuler de nouvelles politiques et améliorer les pratiques de gouvernance d'entreprise dans les sociétés cotées à la place boursière marocaine, ainsi que pour développer un meilleur cadre pour toutes les parties prenantes impliquées dans l'information financière.

Cette étude présente quelques limites qui compliquent la généralisation des résultats empiriques obtenus. A savoir, la taille totale de l'échantillon qui a restreint la portée de l'étude. La taille de l'échantillon a malheureusement beaucoup diminué par rapport à l'échantillon initial, incluant toutes les sociétés cotées à la BVC. L'échantillon est constitué de toutes les sociétés non financières cotées pour la période 2016-2020. Pour faire face à cet obstacle, l'étude peut être réalisée sur l'ensemble des secteurs et faire une approche comparative entre les sociétés cotées et non cotées afin de prendre en compte d'autres facteurs plus présents au niveau des petites et moyennes entreprises.

Une autre limite de cet article est que la recherche n'a pas abordé le sens d'évolution des accruals discrétionnaires, qui permet de détecter les aspects motivationnels de la gestion des résultats. Ceci pourrait être d'un intérêt significatif pour toute recherche future sur ce sujet.

Dans l'ensemble, la possibilité de poursuivre les recherches sur le sujet est donc infinie. Il est possible d'apporter de nombreux petits changements au modèle de recherche. Néanmoins, les résultats de cette recherche permettent déjà de mieux comprendre la relation entre les mécanismes de gouvernance et la gestion des résultats.

Bibliographie

Abatecola, G., Farina, V., & Gordini, N. (2014). Board effectiveness in corporate crises: Lessons from the evolving empirical research. Corporate Governance, 14(4), 531–542. https://doi.org/10.1108/CG-03-2013-0030

Abdelsalam, O., Dimitropoulos, P., Elnahass, M., & Leventis, S. (2016). Earnings management behaviors under different monitoring mechanisms: The case of Islamic and conventional banks. Journal of Economic Behavior & Organization, 132, 155–173. https://doi.org/10.1016/j.jebo.2016.04.022

Adeolu Abata, M., & Oseko Migiro, S. (2016). Corporate governance and management of earnings: Empirical evidence from selected Nigerian-listed companies. Investment Management and Financial Innovations, 13(2), 189–205. https://doi.org/10.21511/imfi.13(2-1).2016.07

Ahmad-Zaluki, N. A., Campbell, K., & Goodacre, A. (2011). Earnings management in Malaysian IPOs: The East Asian crisis, ownership control, and post-IPO performance. The International Journal of Accounting, 46(2), 111–137. https://doi.org/10.1016/j.intacc.2011.04.001

Al-Okaily, J., & Naueihed, S. (2019). Audit Committee Effectiveness and Family Firms: Impact on Performance (SSRN Scholarly Paper ID 3381596). Social Science Research Network. https://papers.ssrn.com/abstract=3381596

Alqatan, A. (2019). The association between board diversity, earnings management and firm performance in Kuwait: A research agenda. Corporate Governance: Search for the Advanced Practices, 254–274. https://doi.org/10.22495/cpr19p14

Alves, S. (2012). Ownership Structure and Earnings Management: Evidence from Portugal. Australasian Accounting, Business and Finance Journal, 6, 57–74.

Anderson, R. C., Mansi, S. A., & Reeb, D. M. (2004). Board characteristics, accounting report integrity, and the cost of debt. Journal of Accounting and Economics, 37(3), 315–342. https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2004.01.004

Aygun, M., Ic, S., & Sayim, M. (2014). The Effects of Corporate Ownership Structure and Board Size on Earnings Management: Evidence from Turkey. International Journal of Business and Management, 9(12), p123. https://doi.org/10.5539/ijbm.v9n12p123
Balsam, S., Krishnan, J., & Yang, J. (2003). Auditor Industry Specialization and Earnings Quality. Auditing A Journal of Practice & Theory, 22. https://doi.org/10.2139/ssrn.436260
Bassiouny, S. W. (2016). The impact of firm characteristics on earnings management: An empirical study on the listed firms in Egypt. 10(3), 12.
Beaudoin, C. A. (2008). Earnings management: The role of the agency problem and corporate social responsibility [Doctor of Philosophy, Drexel University]. https://doi.org/10.17918/etd-2805
Belhadj, R., Omrane, A., & Regaieg, B. (2016). The Effects of Governance Mechanisms on the Financial Information Quality. Communications of the IBIMA, 1–17. https://doi.org/10.5171/2016.187526
Ben Ayed-Koubaa, H. B. (2009). L'IMPACT DES MECANISMES INTERNES DE GOUVERNEMENT DE L'ENTREPRISE SUR LA QUALITE DE L'INFORMATION COMPTABLE. CD-ROM https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00460918
Benabdelhadi, A., & Makati, S. (2017). Application of corporate social responsibility approaches in human resources management: A qualitative study in the Moroccan context. Moroccan Journal of Entrepreneurship, Innovation and Management, 2(2), 74–85. https://doi.org/10.48396/IMIST.PRSM/mjeim-v2i2.10515
Benali, M., El Yaagoubi, J., & Moufdi, G. (2021). Impact of CSR on the financial performance of listed Moroccan companies. International Journal of Financial Accountability, Economics, Management, and Auditing (IJFAEMA), 3(3), 132–144. https://doi.org/10.52502/ijfaema.v3i3.58
Boulila Taktak, N., ben slama zouari, S., & Boudriga, A. (2010). Do Islamic banks use loan loss provisions to smooth their results? Journal of Islamic Accounting and Business Research, 1, 114–127. https://doi.org/10.1108/17590811011086714
Buertey, S., Sun, E., Lee, J. S., & Hwang, J. (2020). Corporate social responsibility and earnings management: The moderating effect of corporate governance mechanisms. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 27(1), 256–271. https://doi.org/10.1002/csr.1803
Chih, H.-L., Shen, C.-H., & Kang, F.-C. (2008). Corporate Social Responsibility, Investor Protection, and Earnings Management: Some International Evidence. Journal of Business Ethics, 79(1), 179–198. https://doi.org/10.1007/s10551-007-9383-7
Choi, B. B., Lee, D., & Park, Y. (2013). Corporate Social Responsibility, Corporate Governance and Earnings Quality: Evidence from Korea. Corporate Governance: An International Review, 21(5), 447–467. https://doi.org/10.1111/corg.12033
Chtourou, S. M., & Bedard, J. (2001). Corporate governance and earning management.
Das, R. C., Mishra, C. S., & Rajib, P. (2018). Firm-specific Parameters and Earnings Management: A Study in the Indian Context. Global Business Review, 19(5), 1240–1260. https://doi.org/10.1177/0972150918788748
Davidson, R., Goodwin-Stewart, J., & Kent, P. (2005). Internal governance structures and earnings management. Accounting & Finance, 45(2), 241–267. https://doi.org/10.1111/j.1467-629x.2004.00132.x
Debnath, D. P., & Roy, C. (2019). Gender Diversity in Corporate Governance and Earnings Management: An Indian Panorama. Journal of The Gujarat Research Society, 21(3), 31–44.
Dechow, P. M., Sloan, R. G., & Sweeney, A. P. (1995). Detecting Earnings Management. The Accounting Review, 70(2), 193–225.
Deegan, C. (2002). Introduction: The legitimising effect of socialand environmental disclosures – a theoretical foundation. Accounting, Auditing & Accountability Journal, 15(3), 282–311. https://doi.org/10.1108/09513570210435852
Donaldson, L., & Davis, J. H. (1991). Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns. Australian Journal of Management, 16(1), 49–64. https://doi.org/10.1177/031289629101600103
El Idrissi, I., & Alami, Y. (2021). The financial impacts of board mechanisms on performance: The case of listed Moroccan banks. 3, 93–113. https://doi.org/10.35912/ijfam.v3i2.536

El Mokrani, Y., & Alami, Y. (2021). The effects of corporate governance mechanisms on earnings management: Empirical evidence from Moroccan listed firms. International Journal of Financial, Accounting, and Management, 3. https://doi.org/10.35912/ijfam.v3i3.538
Elghuweel, M. I., Ntim, C. G., Opong, K. K., & Avison, L. (2017). Corporate governance, Islamic governance and earnings management in Oman: A new empirical insights from a behavioural theoretical framework. Journal of Accounting in Emerging Economies, 7(2), 190–224. https://doi.org/10.1108/JAEE-09-2015-0064
Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1998). Separation of Ownership and Control (SSRN Scholarly Paper ID 94034). Social Science Research Network. https://doi.org/10.2139/ssrn.94034
Forker, J. J. (1992). Corporate Governance and Disclosure Quality. Accounting and Business Research, 22(86), 111–124. https://doi.org/10.1080/00014788.1992.9729426
Fritzsche, D. J. (1991). A model of decision-making incorporating ethical values. Journal of Business Ethics, 10(11), 841–852. https://doi.org/10.1007/BF00383700
Gargouri, R. M., Shabou, R., & Francoeur, C. (2010). The relationship between corporate social performance and earnings management. Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue canadienne des Sciences de l'Administration, 27(4), 320–334. https://doi.org/10.1002/cjas.178
Ghosh, A., Marra, A., & Moon, D. (2010). Corporate Boards, Audit Committees, and Earnings Management: Pre- and Post-SOX Evidence: CORPORATE BOARDS, AUDIT COMMITTEES AND EARNINGS MANAGEMENT. Journal of Business Finance & Accounting, 37(9–10), 1145–1176. https://doi.org/10.1111/j.1468-5957.2010.02218.x
Gras-Gil, E., Palacios Manzano, M., & Hernández Fernández, J. (2016). Investigating the relationship between corporate social responsibility and earnings management: Evidence from Spain. BRQ Business Research Quarterly, 19(4), 289–299. https://doi.org/10.1016/j.brq.2016.02.002
Gray, R., Kouhy, R., & Lavers, S. (1995). Corporate social and environmental reporting: A review of the literature and a longitudinal study of UK disclosure. Accounting, Auditing & Accountability Journal, 8(2), 47–77. https://doi.org/10.1108/09513579510146996
Grougiou, V., Leventis, S., Dedoulis, E., & Owusu-Ansah, S. (2014). Corporate social responsibility and earnings management in U.S. banks. Accounting Forum, 38(3), 155–169.
Hamdi, F. M., & Zarai, M. A. (2014). Corporate Governance Practices and Earnings Management in Islamic Banking Institutions. Research Journal of Finance and Accounting, 5(9), 81.
Haque, F., Arun, T. G., & Kirkpatrick, C. (2008). Corporate governance and capital markets: A conceptual framework. Corporate Ownership and Control, 5(2), 264–276. https://doi.org/10.22495/cocv5i2c2p3
Healy, P. M. (1985). The effect of bonus schemes on accounting decisions. Journal of Accounting and Economics, 7(1–3), 85–107. https://doi.org/10.1016/0165-4101(85)90029-1
Iraya, C., Mwangi, M., & Muchoki, G. W. (2015). THE EFFECT OF CORPORATE GOVERNANCE PRACTICES ON EARNINGS MANAGEMENT OF COMPANIES LISTED AT THE NAIROBI SECURITIES EXCHANGE. European Scientific Journal, ESJ, 11(1). https://eujournal.org/index.php/esj/article/view/4945
Jensen, M. C. (1993). The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems. The Journal of Finance, 48(3), 831–880. https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1993.tb04022.x
Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. Journal of Financial Economics, 3(4), 305–360. https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X
Jiraporn, P., & Gleason, K. (2006). Delaware Incorporation and Earnings Management: An Empirical Analysis. Journal of Applied Finance, 17. https://doi.org/10.2139/ssrn.950692
Jordaan, L. A., Klerk, M. de, & Villiers, C. J. de. (2018). Corporate social responsibility and earnings management of South African companies. South African Journal of Economic and Management Sciences, 21(1), 13. https://doi.org/10.4102/sajems.v21i1.1849
Jouber, H., & Fakhfakh, H. (2012). Earnings management and board oversight: An international comparison. Managerial Auditing Journal, 27(1), 66–86. https://doi.org/10.1108/02686901211186108

Katmon, N., & Farooque, O. A. (2017). Exploring the Impact of Internal Corporate Governance on the Relation Between Disclosure Quality and Earnings Management in the UK Listed Companies. Journal of Business Ethics, 142(2), 345–367. https://doi.org/10.1007/s10551-015-2752-8
Kazemian, S., & Sanusi, Z. M. (2015). Earnings Management and Ownership Structure. Procedia Economics and Finance, 31, 618–624. https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01149-1
Kiel, G. C., & Nicholson, G. J. (2003). Board Composition and Corporate Performance: How the Australian experience informs contrasting theories of corporate governance. Corporate Governance: An International Review, 11(3), 189–205. https://doi.org/10.1111/1467-8683.00318
Kim, Y., Park, M. S., & Wier, B. (2012). Is Earnings Quality Associated with Corporate Social Responsibility? The Accounting Review, 87(3), 761–796. https://doi.org/10.2308/accr-10209
Klein, A. (2002). Audit committee, board of director characteristics, and earnings management. Journal of Accounting and Economics, 33(3), 375–400. https://doi.org/10.1016/S0165-4101(02)00059-9
Kyaw, K., Olugbode, M., & Petracci, B. (2015). Does gender diverse board mean less earnings management? Finance Research Letters, 14, 135–141. https://doi.org/10.1016/j.frl.2015.05.006
Lel, U. (2013). Can Institutional Investors Restrain Earnings Management Activities in Weak Investor Protection Countries? The Role of Foreign and Domestic Institutional Investors. SSRN Electronic Journal. https://doi.org/10.2139/ssrn.2223651
Liao, L. (Connie), Mukherjee, T., & Wang, W. (2015a). CORPORATE GOVERNANCE AND CAPITAL STRUCTURE DYNAMICS: AN EMPIRICAL STUDY. Journal of Financial Research, 38(2), 169–192. https://doi.org/10.1111/jfir.12057
Liao, L. (Connie), Mukherjee, T., & Wang, W. (2015b). CORPORATE GOVERNANCE AND CAPITAL STRUCTURE DYNAMICS: AN EMPIRICAL STUDY. Journal of Financial Research, 38(2), 169–192. https://doi.org/10.1111/jfir.12057
Lubis, I., & Adhariani, D. (2019). Corporate Governance, Earnings Management and Tax Avoidance: Indonesia Evidence. Proceedings of the Proceedings of the 1st Sampoerna University-AFBE International Conference, SU-AFBE 2018, 6-7 December 2018, Jakarta Indonesia. Proceedings of the 1st Sampoerna University-AFBE International Conference, SU-AFBE 2018, 6-7 December 2018, Jakarta Indonesia, Jakarta, Indonesia. https://doi.org/10.4108/eai.6-12-2018.2286317
Marra, A., Mazzola, P., & Prencipe, A. (2011). Board Monitoring and Earnings Management Pre- and Post-IFRS. The International Journal of Accounting, 46(2), 205–230. https://doi.org/10.1016/j.intacc.2011.04.007
Martinez Ferrero, J., Banerjee, S., & Garcia-Sanchez, I. (2013). Corporate Social Responsibility as a Strategic Shield Against Costs of Earnings Management Practices. SSRN Electronic Journal. https://doi.org/10.2139/ssrn.2423905
Menon, K., & Deahl Williams, J. (1994). The use of audit committees for monitoring. Journal of Accounting and Public Policy, 13(2), 121–139. https://doi.org/10.1016/0278-4254(94)90016-7
Mersni, H., & Ben Othman, H. (2016). The impact of corporate governance mechanisms on earnings management in Islamic banks in the Middle East region. Journal of Islamic Accounting and Business Research, 7(4), 318–348. https://doi.org/10.1108/JIABR-11-2014-0039
Michelon, G., & Parbonetti, A. (2012). The effect of corporate governance on sustainability disclosure. Journal of Management & Governance, 16(3), 477–509. https://doi.org/10.1007/s10997-010-9160-3
Mnif, Y., & Cherif, I. (2020). Female board directorship and earnings management. Pacific Accounting Review, ahead-of-print(ahead-of-print). https://doi.org/10.1108/PAR-04-2020-0049
Potter, G. (1992). Accounting Earnings Announcements, Institutional Investor Concentration, and Common Stock Returns. Journal of Accounting Research, 30. https://doi.org/10.2307/2491097
Prior, D., Surroca, J., & Tribó, J. A. (2008). Are Socially Responsible Managers Really Ethical? Exploring the Relationship Between Earnings Management and Corporate Social Responsibility. Corporate Governance: An International Review, 16(3), 160–177. https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2008.00678.x
Pyo, G., & Lee, H.-Y. (2013). The Association Between Corporate Social Responsibility Activities And Earnings Quality: Evidence From Donations And Voluntary Issuance Of CSR Reports. Journal of Applied Business Research (JABR), 29(3), 945. https://doi.org/10.19030/jabr.v29i3.7793

Rajeevan, S., & Ajward, R. (2019). Board characteristics and earnings management in Sri Lanka. Journal of Asian Business and Economic Studies, 27(1), 2–18. https://doi.org/10.1108/JABES-03-2019-0027
Roychowdhury, S. (2006). Earnings management through real activities manipulation. Journal of Accounting and Economics, 42(3), 335–370. https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2006.01.002
S. Latif, A., & Abdullah, F. (2015). The Effectiveness of Corporate Governance in Constraining Earnings Management in Pakistan. THE LAHORE JOURNAL OF ECONOMICS, 20(1), 135–155. https://doi.org/10.35536/lje.2015.v20.i1.a5
Sáenz González, J., & García-Meca, E. (2014). Does Corporate Governance Influence Earnings Management in Latin American Markets? Journal of Business Ethics, 121(3), 419–440. https://doi.org/10.1007/s10551-013-1700-8
Samuel, C. (1996). Stock market and investment: Governance role of the market.
Saona, P., Muro, L., San Martín Mosqueira, P., & Baier-Fuentes, H. (2019). BOARD OF DIRECTOR'S GENDER DIVERSITY AND ITS IMPACT ON EARNINGS MANAGEMENT: AN EMPIRICAL ANALYSIS FOR SELECT EUROPEAN FIRMS. Technological and Economic Development of Economy, 25, 634–663. https://doi.org/10.3846/tede.2019.9381
Sarkar, J., & Selarka, E. (2015). Women on Board and Performance of Family Firms: Evidence from India (SSRN Scholarly Paper ID 2730551). Social Science Research Network. https://doi.org/10.2139/ssrn.2730551
Shah, K., & Shah, A. (2014). The Impact of Corporate Governance and Ownership Structure on Earnings Management Practices: Evidence from Listed Companies in Pakistan. THE LAHORE JOURNAL OF ECONOMICS, 19(2), 27–70. https://doi.org/10.35536/lje.2014.v19.i2.a2
Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A Survey of Corporate Governance. The Journal of Finance, 52(2), 737–783. https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1997.tb04820.x
Srinidhi, B., GUL, F., & Tsui, J. (2011). Female Directors and Earnings Quality*. Contemporary Accounting Research, 28, 1610–1644. https://doi.org/10.1111/j.1911-3846.2011.01071.x
Triki Damak, S. (2018). Gender diverse board and earnings management: Evidence from French listed companies. Sustainability Accounting, Management and Policy Journal, 9(3), 289–312. https://doi.org/10.1108/SAMPJ-08-2017-0088
Vafeas, N. (2005). Audit Committees, Boards, and the Quality of Reported Earnings*. Contemporary Accounting Research, 22(4), 1093–1122. https://doi.org/10.1506/1QYN-2RFQ-FKYX-XP84
Waweru, N., & Riro, G. K. (2013). Corporate Governance, Firm Characteristics and Earnings Management in an Emerging Economy. Undefined. /paper/Corporate-Governance%2C-Firm-Characteristics-and-in-Waweru-Riro/983203923129744bf9649df8bc349ffd598bebcf
Xie, B., Davidson, W., & Dadalt, P. (2001). Earnings Management and Corporate Governance: The Role of the Board and the Audit Committee. Journal of Corporate Finance, 9, 295–316. https://doi.org/10.1016/S0929-1199(02)00006-8

Le management des risques dans les normes ISO 27001, ISO 20000, ISO 9001 :2008 avant la parution de la norme ISO 31000 :2009 : etude comparative

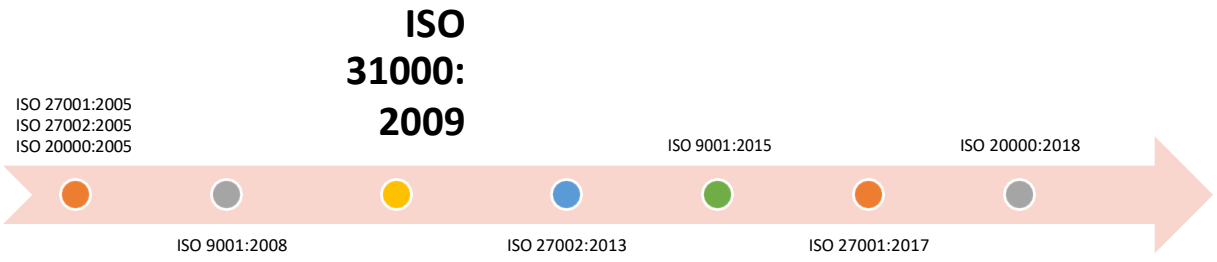
Par :

BELHAJ Hajar, Doctorante à l'E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi
E-mail : hajar.belhaj@gmail.com

Pr AL MERIOUH Youssef, E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi
E-mail : yal@uae.ac.ma

Résumé : Pour parvenir à une bonne gouvernance d'entreprise, une organisation ou un département informatique en tant que partie intégrante de l'entreprise, doit mettre en œuvre un cadre de gouvernance informatique. (Nugroho, 2014). Par conséquent, plusieurs entreprises font recours aux normes afin de standardiser et de mieux comprendre le flux managérial et opérationnel. Dans de document, nous nous concentrons sur les normes et les standards publiés par l'organisme international de standardisation (ISO), avant la parution de la norme ISO 31000 :2009. Dans une deuxième partie, qui sera l'objet d'une deuxième publication, nous allons voir les normes sélectionnées et l'impact potentiel de la norme ISO 31000 :2009.
Mots-clés : Covid-19, Logistique, Chaîne logistique, Crise sanitaire, Achat.

Introduction



L'information et les systèmes d'information constituent une base importante pour les entreprises. En particulier, la multiplication des transferts de données internes et interentreprises et l'utilisation de réseaux ouverts augmentent les risques auxquels sont exposés les informations et les systèmes d'information. Afin de réduire les risques et d'éviter les dommages aux entreprises, il faut veiller à assurer une sécurité adéquate de l'information.[162]

Les meilleures pratiques informatiques sont devenues importantes pour les dirigeants en raison de l'environnement de plus en plus concurrentiel. Tout d'abord, l'une des principales préoccupations des chefs d'entreprise et des conseils d'administration est d'exiger un meilleur rendement des investissements en IT, ce qui implique l'assurance que les IT répondent aux besoins de l'entreprise afin d'accroître la valeur pour les parties prenantes.

Par conséquent, la direction se préoccupe constamment du niveau généralement croissant des dépenses en IT et de l'évolution de l'environnement. En conséquence, la direction se préoccupe constamment du niveau généralement croissant des dépenses informatiques et des risques informatiques de plus en plus complexes, tel que la sécurité des réseaux, Selig (2008). Deuxièmement, dans tous les secteurs de l'économie, il y a la nécessité de répondre aux exigences réglementaires en matière de contrôle des IT, ce qui implique que les

[162] BSI, "IT-Sicherheitsmanagement und IT-Grundschutz, BSI-Standards zur IT-Sicherheit," Köln, 2005.

responsables de gouvernance informatique, qui comprennent l'adoption de cadres de contrôle et de bonnes pratiques pour de contrôle et de meilleures pratiques pour aider à surveiller et à améliorer les activités informatiques critiquent afin d'augmenter la valeur commerciale et de réduire les risques commerciaux. Troisièmement, les gestionnaires cherchent toujours à optimiser les coûts, dans ce cas en adoptant des approches standardisées. Et la dernière raison de mettre en œuvre les meilleures pratiques informatiques est le fait que les organisations ont besoin d'évaluer leurs performances par rapport à des normes généralement acceptées.

Tous les facteurs ci-dessus contribuent à la croissance continue de l'utilisation des normes et des meilleures pratiques, mais ils créent en même temps de nouveaux défis et de nouvelles demandes de conseils de mise en œuvre. Pour les cadres supérieurs, il est important de trouver des réponses aux questions suivantes : l'informatique et la stratégie de l'entreprise sont-elles en phase ? L'entreprise fit-elle une utilisation optimale de ses ressources internes et externes ? Est-ce que tout le monde dans l'entreprise comprend-il les objectifs de l'informatique ? L'impact des TI sur les risques de l'entreprise est-il et la responsabilité de la gestion des risques informatiques est-elle établie ?

En raison de leur nature technique, les normes et les meilleures pratiques en matière de TI sont surtout connues par des experts (professionnels de la TI, gestionnaires et conseillers) qui peuvent les adopter et les utiliser avec de bonnes intentions, mais potentiellement sans tenir compte de l'aspect commercial ou de l'implication et du soutien du client.

Même dans les organisations où des pratiques telles que COBIT et ITIL ont été mises en œuvre, certains chefs d'entreprise ne connaissent pas ces pratiques mises en place par certains responsables opérationnels qui ne sont pas en mesure d'influencer leur utilisation. Pour réaliser la pleine valeur commerciale des meilleures pratiques, les clients des services informatiques doivent être impliqués, car l'utilisation efficace de l'informatique doit avoir une expérience de collaboration entre le client et les fournisseurs de services (internes et externes), le client fixant les exigences. D'autres parties intéressées, telles que le conseil d'administration, les cadres supérieurs et les auditeurs, ont également tout intérêt à recevoir ou à fournir l'assurance que l'investissement informatique est protégé correctement et qu'il apporte de la valeur. De plus en plus, l'utilisation de normes et de meilleures pratiques, telles qu'ITIL, COBIT et ISO/IEC 27002, est motivée par les exigences des entreprises en matière d'amélioration des performances, de transparence de la valeur et de contrôle accru de l'infrastructure informatique.

Ce document est compilé selon une approche qualitative avec une méthode d'analyse de contenu où les auteurs analysent tous les éléments des exigences des normes ISO / IEC 31000, ISO / IEC 27001-1 / ISO 20000 et ISO 9001 dans leurs versions de 2005 et 2008. Les étapes suivies sont les suivantes :

- Enregistrement de toutes les exigences nécessaires en relation avec la gestion des risques des premières versions des normes sélectionnées avant la parution de la norme ISO 31000 en 2009.
- Mapping entre les différentes normes étudiées (en termes des chapitres)
- Puis nous allons comparer les exigences selon le cycle PDCA entre lesdites normes.

Nous présentons, dans le tableau ci-dessous, les normes candidates de cette étude.

Norme	Date de parution	Date de dernière révision	Objectif	Certification
ISO 31000	2009	2018	Management du risque — Lignes directrices	Non
ISO 9001	1987	2015	Systèmes de management de la qualité — Exigences	Oui
ISO 20000-1	2005	2018	Technologies de l'information — Gestion des services — Partie 1 : Exigences du système de management des services	Oui
ISO/IEC 27001	1995	2017	MANAGEMENT DE LA SÉCURITÉ DE L'INFORMATION	Oui

ISO 27002	2005	2013	Technologies de l'information — Techniques de sécurité — Code de bonne pratique pour le management de la sécurité de l'information	Non
ISO 27005	2008	2018	Technologies de l'information — Techniques de sécurité — Gestion des risques liés à la sécurité de l'information	Oui

Oxley conseille aux professionnels de la sécurité de l'information d'encourager les propriétaires de systèmes d'entreprise à lire la norme ISO 31000, qui est rédigée dans le langage des affaires, afin d'acquérir une compréhension des principaux concepts et de la terminologie de la gestion des risques. Non seulement cela leur facilitera la vie, mais "en un cadre commun pour la gestion des différents types de risques au sein de l'organisation sous l'égide de l'ISO 31000, chacun peut mesurer les risques de la même manière, qu'il s'agisse de sécurité physique ou de la sécurité de l'information, ce qui permet d'éviter les guerres de territoire", explique M. Oxley[163]. (Everett, 2011(2))

ISO 9001 : 2008

La norme ISO 9001 : 2008 est la norme qui fournit l'ensemble des exigences pour un système de management de la qualité. Sa première version était en 1987, et n'a cessé depuis cette date de s'améliorer et de changer le monde des affaires. Elle est adaptable à n'importe quelle entreprise de biens ou de services dans le monde entier et concerne la façon de faire de l'organisation.

La notion de risque est présente d'une manière informelle. Le terme lui-même n'est utilisé que deux fois et seulement dans l'introduction.

La décision de mettre un système de management de qualité dans l'entreprise est liée « aux risques associés à l'environnement » de l'entreprise. Ceci est mentionné dans l'introduction de la norme.

Dans un autre passage, la norme déclare qu'elle « ne comporte pas des exigences spécifiques à d'autres systèmes de management tels que le management des risques ». Chaque entreprise a la liberté de choix, de gérer ses risques de la manière qu'elle lui convient.

Cependant, nous trouvons une intégration implicite de la notion de risque.

Nous parlons dans la norme ISO 9001 :2008 sur l'incidence en faisant référence au « risque ». La norme déclare que « les processus ayant une incidence sur la conformité du produit aux exigences, l'organisme doit en assurer la maîtrise ». Ce terme de « incidence » peut être remplacé par le « risque » ; surtout qu'en plusieurs reprises, il y a un alignement de termes « incidence » et « potentielle ». Dans les différentes définitions de terme « risque », nous trouvons l'incertitude d'avoir un évènement ayant un impact potentiel.

Dans un autre passage, nous parlons de l'incidence « Le personnel effectuant un travail ayant une incidence sur la conformité aux exigences relatives au produit doit être compétent sur la base de la formation initiale et professionnelle, du savoir-faire et de l'expérience. »

L'ISO 9001 :2008 identifie implicitement les risques liés aux processus et plus spécifiquement aux processus ayant une incidence sur la qualité des produits et des services délivrés aux clients. Vue à travers les lunettes du « risk manager », l'ISO 9001 :2008 est un excellent outil de maîtrise des risques opérationnels liés aux processus ayant une incidence sur la qualité des produits et des services délivrés aux clients et par voie de conséquence du risque de non-satisfaction des clients qui peut dans certains cas être un risque stratégique majeur.[164]

Bien que la norme ISO 9001 :2008 soit une norme générique de gestion de la qualité (et ne concerne donc pas directement les meilleures pratiques de génie logiciel), elle a été très importante pour l'industrie du logiciel, car elle est plus facile à adopter (en termes de coût et de temps) que d'autres normes, en particulier pour les petites entreprises (Pino et al. 2008).

[163] Everett, C. (2011). A risky business: ISO 31000 and 27005 unwrapped. Computer Fraud & Security, 2011(2), 5–7.

[164] https://bivi.afnor.org/notice-details/systeme-de-management-integre-combinant-qualite-selon-iso-9001-et-controle-interne-selon-coso/1294379 consulté le 02/10/2021

Bien que la norme ISO 9001:2008 ne contienne pas d'exigence spécifique en matière de management du risque, plusieurs endroits de la norme nous amènent à considérer les risques. De plus, la norme d'orientation, ISO 9004 :2000, indique qu'un organisme "devrait" prendre en compte le management du risque.
Par exemple, la clause 5.1.2 de la norme ISO 9004 :2000, intitulée "Questions à prendre en compte", indique que la direction devrait envisager d'identifier et de gérer les risques. De plus, la clause 5.4.2, "Planification de la qualité", indique que les données nécessaires à une planification efficace et efficiente comprennent l'évaluation et l'atténuation des risques.
La clause 5.6.3, "Résultats de la revue de direction", indique que les résultats supplémentaires peuvent inclure des plans de prévention et d'atténuation des pertes pour les risques identifiés. Le paragraphe 6.3, " Infrastructure ", indique que la planification de l'infrastructure doit tenir compte de l'identification et de l'atténuation des risques associés.
Le Clause 7.1.3.1, "Gestion des processus - Généralités", indique qu'un plan d'exploitation doit être défini pour gérer les processus, y compris l'identification, l'évaluation et l'atténuation des risques.
La clause 7.1.3.3, "Validation et modifications des produits et des processus", stipule qu'une évaluation des risques doit être entreprise afin d'évaluer le potentiel et l'effet des défaillances ou des défauts éventuels des processus. Et que les résultats de l'évaluation doivent être utilisés pour définir et mettre en œuvre des actions préventives pour atténuer les risques identifiés.
La clause 7.3.1, "Conception et développement", stipule que la direction a la responsabilité de s'assurer que des mesures sont prises pour identifier et atténuer les risques potentiels pour les utilisateurs du produit et les processus de l'organisation. L'évaluation des risques doit être entreprise pour évaluer le potentiel et l'effet des défaillances ou des défauts possibles des produits ou des processus. Les résultats de l'évaluation doivent être utilisés pour définir et mettre en œuvre des actions préventives pour atténuer les risques identifiés.
La clause 7.4.1, "Processus d'achat", indique que la direction doit identifier et atténuer tout risque associé au produit acheté. La clause 7.5.2, "Identification du produit" (oui, 7.5.2 dans l'ISO 9004 ; et non 7.5.3 comme dans l'ISO 9001) indique que le besoin d'identification et de traçabilité peut découler de l'atténuation des risques identifiés. La clause 8.5.3, "Prévention des pertes", fait référence aux données générées par l'utilisation d'outils d'analyse des risques, tels que l'analyse des modes de défaillance et de leurs effets.[165]
Il semble indiquer clairement que la norme ISO 9001 ne contient aucune exigence en matière de gestion du risque. Cependant, la déclaration révisée ci-dessous, tirée de la clause 0.1 de l'ISO 9001:2008, indique que le "risque" influencera la façon dont vous établissez votre système de management de la qualité :
" La conception et la mise en œuvre du système de management de la qualité d'un organisme sont influencées par son environnement organisationnel, les changements dans cet environnement et les risques associés à cet environnement ".
Bien que la norme ISO 9001 :2008 ne contienne pas d'exigences en matière de gestion des risques, en contient-elle qui soient liées aux risques ? Prenons l'exemple de la clause 5.6.2, Input (Management Review), qui stipule ce qui suit :
" Les données d'entrée de la revue de direction doivent comprendre des informations sur (f) les changements qui pourraient affecter le système de management de la qualité. "
Pour déterminer comment un changement pourrait affecter le système de management de la qualité, vous devez évaluer la probabilité que le changement se produise, le moment où il pourrait se produire et son impact s'il se produisait. Cela ressemble à la prise en compte du risque associé à un changement pour comprendre son effet.
Et, qu'en est-il de la clause 8.5.3, Action préventive, lorsque vous considérez les problèmes potentiels et essayez d'empêcher qu'ils ne se produisent ? Ne s'agit-il pas d'identifier, d'évaluer et d'atténuer le risque associé à un problème potentiel ?

La norme ISO 20000 :2005

ISO/IEC 20000 est la première norme internationale pour la gestion des services et seront probablement considérés comme l'un des jalons les plus importants dans le développement de l'industrie.

[165] https://www.whittingtonassociates.com/2009/03/iso-9001-and-risk/ consulté le 28/01/2022

La norme ISO/IEC 20000 est d'autant plus importante qu'il a fallu moins de 14 mois pour que la soumission "accélérée" de BS 15000 devienne ISO/IEC 20000. Cela souligne l'importance accordée à une norme internationale pour la gestion des services.
Aidan Lawes, directeur général de l'IT Service Management Forum (itSMF), a déclaré : "ISO/IEC 20000 a été développée pour répondre aux besoins d'un public international plus large et pour fournir une compréhension commune de la gestion des services informatiques dans le monde entier. Elle couvre les aspects de la gestion des services informatiques qui sont liés à 80 % des dépenses totales en informatique de la plupart des organisations".
En raison du lien entre les coûts et l'efficacité des services de support, la mise en œuvre des meilleures pratiques, la gestion des services peut faire baisser le coût du support et donc le coût total de possession. Les meilleures pratiques permettent également d'améliorer les niveaux de service, de fidéliser les clients et de réduire les risques pour l'entreprise. ISO/IEC 20000 est également la base des audits de certification et des évaluations du degré d'adoption des conseils ITIL®1.
Le respect des exigences est une question d'efficacité et de "faire et non de documenter", et non de créer une surcharge bureaucratique. Indépendantes de la technologie, de la taille de l'organisation ou du secteur, les exigences sont applicables à une très large gamme de services. L'obtention de la norme ISO/IEC 20000 profite non seulement aux prestataires de services et à leurs clients, mais aussi au produit intérieur brut d'une nation.
ISO/IEC 20000 est basée sur BS 15000, adoptée selon un processus utilisé lorsqu'un besoin international peut être satisfait par une norme nationale établie sans changements majeurs. La norme BS 15000 est née d'un code de pratique lancé en 1989, qui a évolué au même rythme que le secteur de la gestion des services. L'impulsion a été donnée par un accord entre le BSI et les propriétaires d'ITIL® pour qu'il y ait un alignement entre les deux ensembles de documents. Avant de "passer à l'international", il a été convenu qu'il était préférable de tester la norme dans le cadre d'un programme d'adoption précoce, qui a permis de recueillir des informations précieuses auprès d'un large éventail de fournisseurs de services. Le plus important était l'avantage de l'alignement entre la norme BS 15000 et la série ISO 9000.
La publication de la deuxième édition a permis à l'itSMF de lancer un programme de certification en 2003 qui a maintenant été converti en certification ISO/IEC 20000. L'adoption en dehors du Royaume-Uni a été beaucoup plus importante et beaucoup plus rapide que prévu. En conséquence, la BS 15000 a été soumise à une procédure accélérée, avec six mois pour le vote et les commentaires des organismes nationaux de normalisation et sept mois pour la discussion des commentaires, la reformulation et le travail éditorial, pour une publication le 15 décembre 2005.
Une norme utilisée au niveau international est désormais contrôlée et développée au niveau international. Les plans prévoient des conseils supplémentaires sur la portée et l'applicabilité, des améliorations à plus long terme des publications existantes et l'harmonisation avec des normes telles que la série ISO/IEC 27000 sur la sécurité, la série ISO/IEC 15504 sur l'évaluation des processus et l'omniprésente série ISO 9000. (Dugmore, 2006)[166]
La norme ISO 20000 promeut "l'adoption d'une approche intégrée des processus pour fournir efficacement des services gérés afin de répondre aux exigences des entreprises et des clients". (Chandra, 2012)
En 2000, la norme britannique BS 15000 a été publiée par la British Standards Institution (BSI), l'autorité nationale de normalisation, comme système de gestion de la qualité pour les services informatiques. De nombreux auteurs de l'Information Technology Infrastructure Library (ITIL) ont été impliqués dans la norme BS 15000, ITIL étant connu comme la norme de facto pour l'alignement de toutes les tâches de la gestion des services informatiques. Le fait que les auteurs soient les mêmes entraîne un chevauchement important et des différences minimes entre la norme BS 15000 et ITIL. Les entreprises peuvent être officiellement certifiées pour avoir respecté les exigences et les directives de la norme BS 15000. La norme a été très bien accueillie. C'est pourquoi, en 2004, BSI a initié l'approbation de la norme nationale BS 15000 en tant que norme internationale selon l'ISO. Finalement, l'ISO a publié la norme ISO 20000 le 2005-12-

[166] https://www.bcs.org/articles-opinion-and-research/bs-15000-to-isoiec-20000-what-difference-does-it-make/ consulté le 29/09/2021

15. La gestion des services informatiques dispose ainsi d'une norme reconnue officiellement dans le monde entier, selon laquelle les entreprises peuvent faire certifier officiellement leur conformité.
Simultanément, la norme ISO 20000 est basée sur la série de normes ISO 9000, adoptant les principes fondamentaux de la gestion de la qualité.
Il n'existe pas de chiffres officiels concernant la diffusion de la norme ISO 20000. En général, l'ISO (International Standard Organization) ne tient pas de registre des organisations certifiées selon l'une de ses normes.
Pour les normes très répandues, des enquêtes sont réalisées par l'ISO en coopération avec des instituts d'études de marché, par exemple pour les normes ISO 9000, 14000 et 27000. Pour la norme ISO 20000, il n'y a pas de telles informations disponibles. APMG est considérée comme la principale institution délivrant des certifications ISO 20000, la société a repris les activités de certification d'itSMF au début de 2011.[167]
La norme est codifiée dans ces deux documents :

- ISO 20000-1 Technologies de l'information - Gestion des services - Partie 1 : Spécifications
- ISO 20000-2 Technologies de l'information - Gestion des services - Partie 2 : Code de pratique.

Le premier document spécifie les exigences minimales qui doivent être remplies pour une certification ; le second document contient des lignes directrices et des recommandations. Il existe des ouvrages supplémentaires fournissant l'assistance de BSI.
(SMS) de plus haut niveaux sont désormais décrits dans la norme ISO 20000, qui englobe l'ensemble des "politiques, objectifs, plans, processus, documentations et ressources de gestion des services nécessaires à la conception, à la transition, à la fourniture et à l'amélioration des services et à la satisfaction des exigences des clients". Les processus de gestion garantissent une orientation stratégique des services informatiques, notamment en alignement avec les objectifs des clients (internes et externes). Pour l'amélioration continue, la norme fait directement référence à la méthode cycle Plan-Do-Check-Act (PDCA) de Deming utilisé dans la gestion classique de la qualité.
Le risque est mentionné 8 fois dans ladite norme. La norme déclare que la direction doit « gérer les risques auxquels doivent faire face les services et l'organisme de gestion des services ».
Le NBR ISO/IEC 20000-1 présente de nombreux aspects liés au NBR ISO 9001, sur laquelle il est possible de travailler de manière efficace afin de réduire les délais et les coûts et d'augmenter la qualité de sa réalisation et de sa maintenance.[168]

La famille ISO 27000

Pour la protection des informations et des systèmes d'information, les normes ISO 27000, ISO 27001 et ISO 27002 fournissent des objectifs de contrôle, des contrôles spécifiques, des exigences et des lignes directrices, grâce auxquels l'entreprise peut atteindre une sécurité de l'information adéquate. Ce faisant, la norme ISO 27001 permet à l'entreprise d'être certifiée par rapport à la norme, ce qui permet d'attester que la sécurité de l'information est rigoureusement appliquée et gérée conformément à une norme organisationnelle reconnue au niveau international. De même, la vérification de la conformité à une norme internationale réduit le risque d'amendes ou de paiements compensatoires à la suite de litiges juridiques, car les exigences légales telles que la fourniture selon "l'état de l'art" et avec "le soin et la diligence nécessaires" peuvent être contrées par la conformité aux normes.[169]
Nous présentons les normes ISO 27000 à ISO 27002, leur développement et leur diffusion actuelle, ainsi que la famille de normes ISO 27 K.

[167] Disterer, Georg, "WHY FIRMS SEEK ISO 20000 CERTIFICATION - A STUDY OF ISO 20000 ADOPTION" (2012). ECIS 2012 Proceedings. Paper 31.
[168] G. S. Santos and F. C. de Campos, “Integração das Normas ISO 20000 e ISO 9001 em Gestão de Serviços de TI [Integration of ISO 20000 and ISO 9001 in IT Service Management],” in XII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, São Paulo, 2009, p. 16.
[169] C. Pelnekar, “Planning for and Implementing ISO 27001,” ISACA Journal, Vol. 4, No. 4, 2011, pp. 1-8

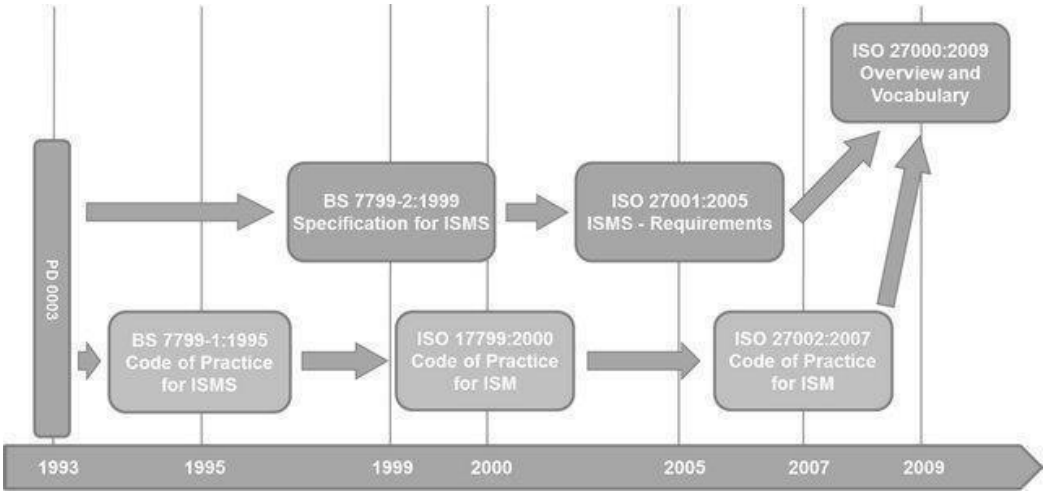


Figure 1 : Développement des normes ISO 27000.

En réponse aux exigences dans le domaine de la sécurité ont été créées des normes spéciales pour ISMS.

- Les éditions publiées de la série ISO/IEC 27000 (4) sont les suivantes :
- ISO/IEC 27000 - Systèmes de management de la sécurité de l'information. Vue d'ensemble et vocabulaire
- ISO/IEC 27001 - Systèmes de management de la sécurité de l'information. Exigences
- ISO/IEC 27002 - Code de pratique pour la gestion de la sécurité de l'information.
- ISO/CEI 27003 - Lignes directrices pour la mise en œuvre d'un système de gestion de la sécurité de l'information.
- ISO/CEI 27004 - Gestion de la sécurité de l'information.
- ISO/CEI 27005 - Gestion des risques de sécurité de l'information.
- ISO/IEC 27006 - Exigences pour les organismes procédant à l'audit et à la certification des systèmes de management de la sécurité de l'information.[170]

La genèse de la série de normes ISO 27001 est la BS7799, une norme britannique dérivée du "Code de pratique de l'utilisateur" du CCSC (Commercial Computer Security Centre) de l'UKDTI (premièrement publié en 1989). BS7799, publié en 1995 sous le nom de BS7799 :1995, a été réédité sous le nom de BS7799:1999 après des révisions majeures. Après des révisions mineures, ce document a été accepté comme norme internationale pour la gestion de la sécurité de l'information, ISO/IEC 17799 :2000, qui, après des révisions, a été republiée en 2005 sous le nom d'ISO/IEC 17799 :2005 (qui deviendra probablement ISO/IEC 27002). Une deuxième partie de la norme, BS7799-2, publiée en 1998, a été ajoutée pour fournir des conseils sur la création et les exigences des systèmes de gestion de la sécurité de l'information. Pour l'harmoniser avec d'autres normes de systèmes de gestion (ISO/IEC 9001 :2000 et ISO/IEC 14001 :1996), la norme BS7799-2 a été révisée pour inclure le cycle Plan-Check-Do-Act (PDCA), ce qui a étendu sa portée à l'établissement, la mise en œuvre, l'exploitation, la surveillance, la révision, la maintenance et l'amélioration du système de gestion de la sécurité de l'information d'une organisation. Cette norme a été publiée sous le nom de BS7799-2:2002 et, toujours après révision, a été acceptée comme norme internationale complète ISO/IEC27001:2005.

Pour la norme ISO 27001 :

Dans la version ISO 27001 : 2005, le terme « risque » est mentionné 24 fois. Dès l'introduction de cette norme, jusqu'à les ses dernières pages ; nous pouvons constater que les « risques » et précisément les « risques informatiques » sont mis en lumière. Le risque existe partout, et le concept de « risque zéro » n'est qu'un mythe dans une organisation qui se respecte et qui essaie de s'améliorer et de tenter de nouveaux marchés et d'entrer dans de nouvelles aventures commerciales et organisationnelles. Un risque selon la norme ISO 27001 : 2005, c'est dans le cœur de l'activité. C'est pour cela que sa gestion figure dans chaque

[170] Al-Dhahri, Sahar & Al-Sarti, Manar & Abdaziz, Azrilah. (2017). Information Security Management System. International Journal of Computer Applications. 158. 29-33. 10.5120/ijca2017912851.

étape de la roue de Deming, PDCA. Passant de l'identification, au traitement, à l'évaluation et l'amélioration continue.
La norme fait référence à la norme ISO 9001 :2000, et d'autres normes telles que la norme ISO/CEI guide 73 :2002. Cette dernière est une norme de vocabulaires. Le risque est défini comme « effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs ». Un risque est souvent caractérisé en référence à des événements (3.5.1.3) et des conséquences (3.6.1.3) potentielles ou à une combinaison des deux. De même, le risque est caractérisé par sa vraisemblance.
Jason Brown, qui est le Président de ce TC, a été, entre autres, chargé de la gestion de l'évaluation et de l'assurance de la cybersécurité au Département australien de la défense. Il explique que, comme pour toute gestion des risques, une organisation qui entend se protéger sérieusement contre les cyberrisques doit « revenir aux objectifs qu'elle poursuit et se focaliser sur le cœur de ses activités en s'attachant à ce qui compte vraiment, autrement dit bien cerner son capital le plus précieux ».[171]
Le risque passe par un cycle de traitement. Nous commençons par l'identification d'une méthode d'analyse des risques qui respecte les enjeux internes et externes de l'organisation. Ensuite, nous identifions les risques et les vulnérabilités que l'organisation fait face dans ses activités. Puis, nous évaluons ces risques, leurs impacts. Ensuite, évaluer les options pour traiter les risques. Après, sélectionner les contrôles et les moyens de surveillance. Puis, accepter les risques résiduels. Ensuite, nous avons l'acceptation de la direction pour la mise en œuvre. Finalement, nous avons formulé la mise en application (SOA).
La série de normes ISO 27001 reconnaît que de nombreuses facettes de la gestion de la sécurité de l'information doivent être exprimées par la mise en œuvre et l'exploitation d'un SMSI : il existe des facteurs techniques, humains, systémiques, organisationnels et sociétaux, chacun d'entre eux contribuant à la complexité du sujet, et une approche sophistiquée et holistique est nécessaire pour produire un système fit pour l'usage. L'ISO 27001 comprend deux parties:1. ISO 27001:2005, Technologies de l'information - Techniques de sécurité - Systèmes de management de la sécurité de l'information - Exigences2. ISO 17799:2005, Technologies de l'information - Techniques de sécurité - Code de pratique pour le management de la sécurité de l'information ISO 27001:2005 fournie une approche de gestion pour la synthèse d'un système de management de la sécurité de l'information qui est fit pour le but, mesuré par les exigences de sécurité de l'information et les attentes de toutes les parties intéressées. La norme ISO 17799 :2005 est un code de pratique, organisé en 11 domaines et 39 objectifs de contrôle de la sécurité, chacun d'entre eux étant destiné à un domaine particulier de la sécurité de l'information auquel une organisation est confrontée. Pour chaque domaine, le code de pratique décrit des objectifs de sécurité de l'information de haut niveau et le contrôle par lequel les risques dans la portée de l'objectif sont traités. L'ISO 27001 :2005 comprend un résumé de l'ISO 17799:2005 dans son annexe A.[172]
La norme ISO 27001 fournit une approche systématique qui garantit la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité des informations de l'entreprise, et la disponibilité des informations de l'entreprise, applicable à tous les types et toutes les tailles d'organisations.
Les principaux composants de l'ISO 27001 sont les processus et les politiques[173] pour aider les organisations à protéger leurs informations et leurs actifs physiques de manière structurée. ISO 27001 est également la principale norme de référence pour se conformer à diverses lois et réglementations internationales. Et règlements internationaux. Cette conformité est basée sur la politique commerciale, la stratégie et les obligations contractuelles de l'organisation, et les obligations contractuelles. En particulier, dans le cas d'un litige ou d'un recours (sur la base de la d'une sécurité de l'information inadéquate), la certification ISO

[171] https://www.iso.org/fr/news/ref2359.html consulté le 07/06/2021
[172] Hall, Jon (2006). ISO 27001 - Information Security Management Systems. In: Van Bon, Jan and Tieneke, Verheijen eds. Frameworks for IT Management. ITSM Library. Zaltbommel, Netherlands: Van Haren Publishing,
[173] Sanghyun Park and Kyungho Lee. Advanced approach to information security management system model for industrial control system. The Scientic World Journal, 2014.

27001 peut s'avérer bénéfique.[174] Par exemple, ISO 27001 peut aider la direction à prouver un niveau acceptable de protection des données en cas d'incidents de sécurité. [175]

La norme ISO 27001 fournit une sensibilisation pour se protéger contre les vulnérabilités de la sécurité de l'information, qui comprend des exigences d'amélioration continue, ainsi que des actions correctives et préventives. La norme ISO 27001 comporte un processus cyclique pour le développement, l'exécution, la surveillance et la vérification des contrôles de sécurité, qui sont flexibles en fonction des exigences de sécurité de l'information de l'organisation. En outre, la norme ISO 27001 ne mentionne aucune méthode de collecte, de construction et de documentation des informations requises, qui sont toutes nécessaires, à la mise en œuvre de cette norme.

La norme ISO/IEC 27001 :2005 (anciennement BS 7799-2 :2002) est une norme qui définit les exigences d'un système de gestion de la sécurité de l'information. Elle permet d'identifier, de gérer et de minimiser l'éventail des menaces auxquelles les informations sont régulièrement confrontées. La norme est conçue pour assurer la sélection de contrôles de sécurité adéquats et proportionnés qui protègent les actifs informationnels et donnent confiance aux parties intéressées, y compris les clients d'une organisation. Elle convient à plusieurs différents types d'utilisation organisationnelle, y compris les suivants :

- Formulation des exigences et des objectifs de sécurité ;
- S'assurer que les risques de sécurité sont gérés de manière rentable ;
- Pour assurer la conformité aux lois et aux règlements ; en tant que cadre de processus pour la mise en œuvre et la gestion des contrôles afin de garantir que les objectifs de sécurité spécifiques d'une organisation sont atteints ;
- Identification et clarification des processus de gestion de la sécurité de l'information existante ;
- Pour être utilisé par la direction afin de déterminer le statut des activités de gestion de la sécurité de l'information ;
- A utiliser par les auditeurs internes et externes pour déterminer le degré de conformité aux politiques, directives et normes adoptées par une organisation
- Fournir des informations pertinentes sur les politiques, directives, normes et procédures de sécurité de l'information aux partenaires commerciaux ;
- Fournir des informations pertinentes sur la sécurité de l'information aux clients.

Une organisation qui utilise ISO/IEC 27001 :2005 comme base de son SMSI peut être enregistrée par le BSI, démontrant ainsi aux parties prenantes que le SMSI répond aux exigences de la norme.

Pour la norme ISO 27002 :

Dans la version ISO 27002 :2005, dérivée de la norme BS 7799 du gouvernement britannique, renommée ISO/IEC 17799 :2005, afin de fournir un cadre de norme pour la gestion de la sécurité de l'information.

La norme internationale des contrôles de sécurité des TI, ISO/IEC 27002 :2005 a été publiée par l'ISO et la CEI, qui ont établi un comité technique conjoint, ISO/IEC JTC 1, Répertoire ISO 27000 (2005). Son objectif est de fournir des informations aux parties responsables de la mise en œuvre de la sécurité de l'information au sein d'une organisation. Elle peut être considérée comme une meilleure pratique pour développer et maintenir des normes de sécurité et des pratiques de gestion au sein d'une organisation afin d'améliorer la fiabilité de la sécurité de l'information dans les relations interorganisationnelles. Il définit 133 stratégies de contrôle de la sécurité sous 11 grandes rubriques. La norme souligne l'importance de la gestion des risques et indique clairement qu'il n'est pas nécessaire de mettre en œuvre des contrôles de sécurité et toutes les directives énoncées, mais seulement celles qui sont pertinentes.

Les principes directeurs de la norme ISO/IEC 27002 :2005 sont les points de départ pour la mise en œuvre de la sécurité de l'information. Ils s'appuient soit sur des exigences légales, soit sur des pratiques généralement acceptées. Les mesures basées sur des exigences légales comprennent : la protection et protection et la non-divulgation des données personnelles, la protection des informations internes et la

[174] International Organisation of Standardisation/International Electro Technical Commission ISO/IEC. ISO/IEC 27001:2013 - information technology-security techniques -information security management systems-requirements. 2013.

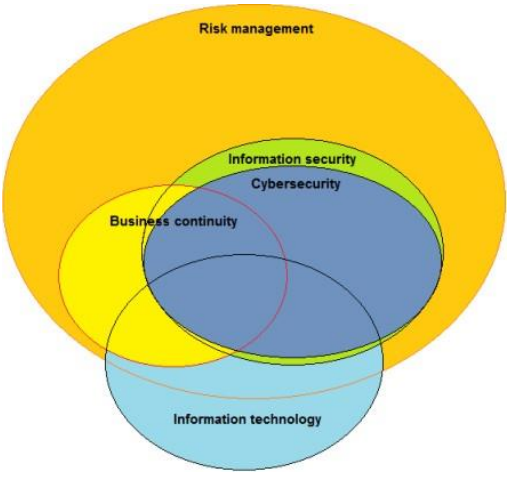
[175] Vladislav V Fomin, Henk J. Vries, and Yves Barlette. ISO/IEC 27001 information systems security management standard: Exploring the reasons for low adoption. In Proceedings of the third Europe an conference on Management of Technology (EuroMOT). ResearchGate GmbH, 2008.

protection des droits de propriété intellectuelle. Les meilleures pratiques mentionnées dans la norme comprennent : la politique de sécurité de l'information, l'attribution de la responsabilité de la sécurité de l'information, l'escalade des problèmes et la gestion de la continuité des activités, Calder (2006).
Le Code de pratique ISO/CEI 27002 pour la gestion de la sécurité de l'information établit des lignes directrices pour la gestion de la sécurité de l'information.
Elle établit des lignes directrices et des principes généraux pour les organismes afin d'initier, de mettre en œuvre, de maintenir et d'améliorer la gestion de la sécurité de l'information. Les objectifs énoncés fournissent des orientations générales sur les objectifs communément admis de gestion de la sécurité de l'information. La norme ISO/IEC 27002 contient les meilleures pratiques en matière d'objectifs et de contrôles dans les domaines suivants de la gestion de la sécurité de l'information :

- Politique de sécurité ;
- Organisation de la sécurité de l'information ;
- Gestion des actifs ;
- Sécurité des ressources humaines ;
- Sécurité physique et environnementale ;
- Gestion des communications et des opérations ;
- Contrôle d'accès ;
- Acquisition, développement et maintenance des systèmes d'information ;
- Gestion des incidents de sécurité de l'information ;
- Gestion de la continuité des activités ;
- Conformité [6].[176]

ISO 31000

Contrairement à la croyance populaire selon laquelle l'ISO 31000 est désormais obligatoire pour la mise en œuvre de l'ISO 27001, ce n'est pas vrai. Cependant, la norme ISO 31000 peut s'avérer très utile pour la mise en œuvre de la norme ISO 27001 - elle offre non seulement quelques bonnes lignes directrices, mais aussi un contexte stratégique pour la gestion des risques (de sécurité de l'information).
En fait, vous pouvez considérer que la sécurité de l'information fait partie de la gestion des risques dans votre entreprise, comme indiqué ci-dessous :



La révision précédente de l'ISO 27001 (de 2005) ne mentionnait pas l'ISO 31000, mais la nouvelle révision de 2013 le fait, et c'est ce qui a causé la confusion - beaucoup de gens pensent qu'ils doivent mettre en œuvre quelque chose de nouveau dans l'ISO 27001 à cause de l'ISO 31000, mais ce n'est pas vrai.
Voyons ce que dit exactement l'ISO 27001 à propos de l'ISO 31000 :
Dans la clause 4.1, l'ISO 27001 notes que vous pouvez prendre en compte les contextes externe et interne de l'organisation conformément à la clause 5.3 de l'ISO 31000. Et, en effet, les clauses 5.3.2 et 5.3.3 de l'ISO 31000 sont très utiles à cet égard car elles fournissent des lignes directrices précieuses sur les contextes

[176] Rezakhani, Afshin & Hajebi, Abdolmajid & Mohammadi, Nasibe. (2011). Standardization of all Information Security Management Systems. International Journal of Computer Applications. 18. 10.5120/2307-2592.

internes et externes ; toutefois, l'ISO 27001 ne mentionne l'ISO 31000 que dans une note, ce qui signifie que ces lignes directrices ne sont pas obligatoires.
Dans la clause 6.1.3, l'ISO 27001 notes que le management de la sécurité de l'information dans l'ISO 27001 est aligné sur l'ISO 31000. Par conséquent, l'ISO 27001 ne dit pas que vous devez mettre en œuvre l'évaluation et le traitement des risques conformément à l'ISO 31000 - elle dit seulement que toutes les exigences de l'ISO 27001 sont déjà conformes à l'ISO 31000. Par conséquent, vous pouvez mettre en œuvre la gestion des risques de la manière que vous souhaitez, tant qu'elle est conforme à la norme ISO 27001. (Voir aussi ce webinaire : les bases de l'évaluation et du traitement des risques selon la norme ISO 27001).

ISO 27005

ISO 27005 :2008 fournit des lignes directrices pour la gestion des risques liés à la sécurité de l'information et a été publié en juin 2008. Une grande partie du langage utilisé dans les deux normes est commun et les deux sont basées sur le même diagramme de flux montrant les composants clés du processus de gestion des risques.[177]
L'ISO 27005 est une norme bien connue de gestion des risques de sécurité de l'information (ISRM). Les tâches de la norme ISO 27005 comprennent l'identification, l'évaluation et la hiérarchisation des risques. L'ISRM doit être un processus récurrent sans fin, composé de phases qui, lorsqu'elles sont correctement mises en œuvre, permettent l'amélioration continue de la prise de décision et de la performance [2]. Le processus ISO27005 implique diverses informations liées à l'organisation. Un organisme crée, collecte, et traite une quantité importante d'informations dans de multiples formats pendant l'activité de gestion des risques de sécurité de l'information. Parfois, il est nécessaire de partager les informations des tâches de gestion des risques avec d'autres parties prenantes afin qu'ils puissent collaborer aux activités de gestion des risques. Par conséquent, il est important pour l'organisation d'identifier les informations qui doivent être protégées, le niveau de protection à fournir.
Une organisation ne peut pas tout partager car il peut s'agir d'informations confidentielles susceptibles de nuire à la réputation ou au fonctionnement normal de l'entreprise si elles sont divulguées à des tiers. L'organisation a la responsabilité de protéger ces informations et d'en assurer la confidentialité, l'intégrité, et leur disponibilité. La classification des informations joue un rôle essentiel dans le stockage et le partage d'informations sensibles au sein de l'organisation afin de répondre aux exigences légales et réglementaires pour retrouver une information donnée dans un délai précis [6]. L'activité de classification des informations permet de classer les informations en fonction de leur sensibilité et de leur importance, et de définir les périodes de stockage et les règles d'élimination. Dans cette étude, nous avons présenté un cadre pour la norme ISO27005 afin de représenter les processus de la norme en utilisant les entrées et les sorties des activités concernées. (Agrawal, 2017)[178]

ISO 31000 vs. ISO 27005

Comme indiqué précédemment, l'ISO 31000 n'offre pas de conseils spécifiques sur l'évaluation et le traitement des risques pour la sécurité de l'information ; à cette fin, l'ISO 27005 - une norme qui donne des lignes directrices pour l'évaluation et le traitement des risques pour la sécurité de l'information - est bien meilleure. Elle vous donne le savoir-faire nécessaire pour identifier les actifs, les menaces et les vulnérabilités, pour évaluer les conséquences et la probabilité, pour calculer le risque, etc. Et elle est totalement conforme à la norme ISO 31000.
Alors, pourquoi utiliser la norme ISO 31000 ? Outre les lignes directrices déjà mentionnées pour l'identification des contextes internes et externes, sa plus grande valeur réside dans le fait qu'elle fournit un cadre pour la gestion de tous les types de risques à l'échelle de l'entreprise - elle peut vous aider à faire passer la gestion des risques d'une question obscure et difficile à comprendre à un état d'esprit facilement compréhensible par tous les membres de l'entreprise.
Étant donné que l'ISO 31000 décrit comment aborder la gestion du risque de manière stratégique et complète, vous pouvez considérer cette norme comme un excellent cadre pour la gestion du risque

[177] Everett, Cath. (2011). A risky business: ISO 31000 and 27005 unwrapped. Computer Fraud & Security. 2011. 5-7. 10.1016/S1361-3723(11)70015-X.
[178] Agrawal, V. (2017). A Framework for the Information Classification in ISO 27005 Standard. 2017 IEEE 4th International Conference on Cyber Security and Cloud Computing (CSCloud). doi:10.1109/cscloud.2017.13

d'entreprise (ERM). Ainsi, une fois que vous maîtrisez la gestion des risques liés à la sécurité de l'information, vous pouvez l'utiliser comme base pour construire l'ERM.[179]
La gestion des risques joue un rôle très important dans un système de gestion de la sécurité de l'information (SGSI) ISO 27001. À la fin du paragraphe 6.1 "Actions pour traiter les risques et les opportunités", il y a cependant une référence à une norme assez peu connue, l'ISO 31000. Quelle est la relation entre l'ISO 31000 et l'ISO 27001 ? Dans ce blog, nous expliquons brièvement la relation entre ces deux normes et vous fournissons quelques informations sur la gestion des risques tirées de la lecture de la norme ISO 31000.
La réponse courte est la suivante : le processus d'évaluation et de traitement des risques de la norme ISO 27001 est aligné sur les principes et les lignes directrices génériques de la norme ISO 31000. En quoi consiste cet alignement ?
L'ICT Institute a déjà publié un article intitulé "A basic risk management method for information security". Dans cet article, nous avons décrit une méthode de base pour gérer les risques. Il est important de réaliser que la gestion des risques est une activité et un terme qui n'est pas réservé uniquement à la sécurité de l'information. La gestion des risques joue également un rôle important, par exemple dans la finance, la gestion de projet et les soins de santé. Dans la norme ISO 31000, des principes et des lignes directrices génériques ont été définis pour la gestion du risque dans tous ces différents domaines.
Le processus de gestion du risque de la norme ISO 27001 comprend deux aspects importants :

- L'évaluation du risque de sécurité de l'information (par. 6.1.2 ISO 27001)
- Le traitement des risques liés à la sécurité de l'information (par. 6.1.3 ISO 27001).

Si nous regardons l'ISO 31000, nous voyons qu'après avoir défini le champ d'application, le contexte et les critères, le processus se poursuit avec :

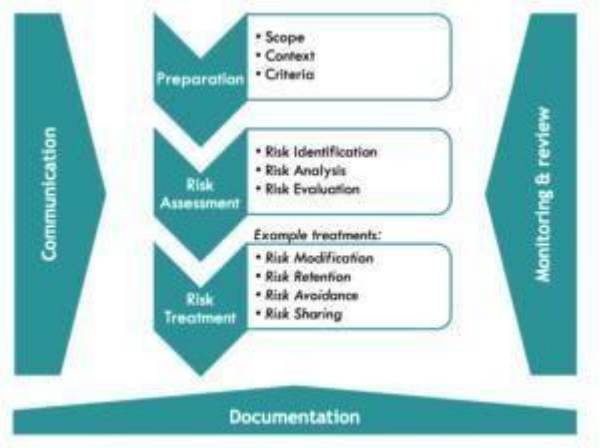


Figure 2 : Example de processus de management de risques.

- L'évaluation des risques (par. 6.4 ISO 31000)
    - L'identification des risques
    - L'analyse du risque
    - L'évaluation du risque
- Traitement du risque (paragraphe 6.5 de l'ISO 31000)
    - La sélection des options de traitement du risque

La préparation et la mise en œuvre des plans de traitement des risques[180].

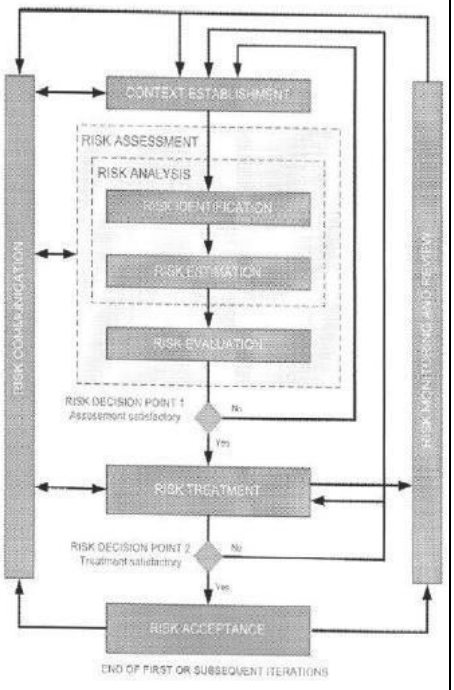
Enregistrement des exigences

Norme	Date de la norme comparée	Occurrence de terme « risque »	Chapitres liés aux risques	Exigences documentaires liées aux risques	Processus de gestion des risques

[179] https://advisera.com/27001academy/blog/2014/03/31/iso-31000-and-iso-27001-how-are-they-related/ consulté le 22/09/2021
[180] https://ictinstitute.nl/iso-31000-explained/ consulté le 27/09/2021.

ISO 9001 :2015	2008	3 fois	Aucun	Aucune exigence documentaire.	La gestion des risques tels qu'elle est n'était pas mentionnée qu'implicitement dans les actions préventives. Nous pouvons alors extraire ce petit processus : a) déterminer les non-conformités potentielles et leurs causes; b) évaluer le besoin d'entreprendre des actions pour éviter l'apparition de non-conformités; Déterminer et mettre en œuvre les actions nécessaires; Enregistrer les résultats des actions mises en œuvre (voir 4.2.4); évaluer l'efficacité des actions préventives mises en oeuvre.4.2.4);
ISO/IEC 27001 :2017	2005	99 fois	Tous les chapitres évoquent le terme « risque ».	La documentation doit inclure : d) une description de la méthodologie d'appréciation du risque [voir 4.2.1c)]; e) le rapport d'appréciation du risque [voir 4.2.1c) à 4.2.1g)]; f) le plan de traitement du risque [voir 4.2.2b)]; i) la DdA (4.3.1.i) Rapports des audits (4.3.3)	définir l'approche d'appréciation du risque de l'organisme: 4.2.1.c) Identifier les risques: 4.2.1.d) Analyser et évaluer les risques: 4.2.1.e) Identifier et évaluer les choix de traitement des risques 4.2.1.f; Sélectionner les objectifs de sécurité et les mesures de sécurité proprement dites pour le traitement des risques (4.2.1.g) Obtenir l'approbation par la direction des risques résiduels présentés;4.2.1.h) Obtenir l'autorisation de la direction pour mettre en œuvre et exploiter leSMSI ; 4.2.1.i)
ISO 27002 : 2013	2005	39 fois	Le chapitre 4 est un chapitre	- L'évaluation des risques doit identifier,	

			introductif dédié à l'évaluation et le traitement des risques.	quantifier et hiérarchiser les risques par rapport aux critères d'acceptation des risques et aux objectifs pertinents pour l'organisation. - Les résultats doivent guider et déterminer les actions et les priorités de gestion appropriées pour gérer les risques liés à la sécurité de l'information et pour mettre en œuvre les contrôles choisis pour se protéger contre ces risques. - Les options possibles pour le traitement des risques comprennent a) l'application de contrôles appropriés pour réduire les risques ; b) accepter les risques en toute connaissance de cause et de manière objective, à condition qu'ils répondent clairement à la politique et aux critères d'acceptation des	Aucun processus n'est mentionné. Cependant, nous pouvons conclure ce petit processus à partir des bonnes pratiques recommandées dans la norme : Identifier les risques (4.1)

				risques de l'organisation c) éviter les risques en n'autorisant pas les actions qui entraîneraient la survenue des risques ; d) transférer les risques associés à d'autres parties, par exemple les assureurs ou les fournisseurs.	
ISO 27005	2008	453	Tous les chapitres évoquent le terme « risque ».	- Les résultats détaillés de chaque activité du processus de gestion des risques liés à la sécurité de l'information et des deux points de décision sur les risques doivent être documentés. - Examiner les documents contenant des informations sur les contrôles (par exemple, les plans de mise en œuvre du traitement des risques). - Si les processus de gestion de la sécurité de l'information sont bien documentés, tous les contrôles existants ou prévus et l'état de leur mise en œuvre devraient être disponibles. Ceci est particulièrement important pour s'assurer que les perceptions	 Figure 1 — Information security risk management process

				des risques par les parties prenantes, ainsi que leurs perceptions des avantages, peuvent être identifiées et documentées et que les raisons sous-jacentes sont clairement comprises et documentées et les raisons sous-jacentes clairement sont aussi comprises et traitées.	
ISO 20000	2005	8		- Gérer les risques auxquels doivent faire face les services et l'organisme de gestion des services (3.1.f) - L'approche à suivre pour identifier, évaluer et gérer les problèmes et les risques, afin que les objectifs définis soient atteints;(4.1. f) - Toutes les demandes de changement doivent être enregistrées et classées, par exemple comme très urgentes, urgentes, majeures, mineures. Les demandes de changement	Aucun processus n'est indiqué.

				(RFC) doivent être évaluées en termes de risques, d'impact et de bénéfice business (9.2) - Il est nécessaire de garantir un niveau de contrôle suffisant pour répondre aux exigences de l'entreprise, aux risques de défaillance et à la criticité du service (9.1) - Gérer les risques liés aux accès au service ou aux systèmes (6.6 ;b) - Les contrôles de sécurité doivent être documentés. La documentation doit décrire les risques auxquels se rapportent les contrôles ainsi que la manière d'appliquer et de maintenir les procédures de contrôle. (6.6) - L'identification et la gestion des risques encourus par le service;(4.2.d) - Les exigences de	

				disponibilité et de continuité de service doivent être identifiées sur la base des plans d'activités, des contrats de service et de l'évaluation des risques (6.3)	

Notre étude va s'articuler autour du terme « gestion des risques », y avait-il une amélioration après ISO 31000 dans la norme ISO 9001. Y avait-il un certain impact après la création de la norme ISO 31000 ?[181]

[181] Năstase, Pavel, Floarea Năstase, and Corina Ionescu. "Challenges generated by the implementation of the IT standards CobiT 4.1, ITIL v3 and ISO/IEC 27002 in enterprises." *Economic computation & economic cybernetics studies & research* 43.3 (2009): 1-16.

Information sharing in SCM a meta analysis

Par :

BOUSSEHAIB Fatima Ezzahra, Doctorante à la F.S.J.E.S.T., Université Abdelmalek Essaadi
E-mail : boussehaib_3@yahoo.fr

Pr BELHSEN Noureddine, E.N.C.G.T., Université Abdelmalek Essaadi
E-mail : nbelhsen@uae.ac.ma

Abstract : Problem : The purpose of this paper is to propose a model, which structures and links different results of different studies on the event of information sharing as part of supply chain integration, witch provide performance in the supply chain. Methodology: To achieve this goal, A meta-analysis will be performed by conducting an in-depth literature search based on several inclusion criteria. The result: a database consisting of 155 articles from 1,2,3 indexed journals. Then these studies will be coded and integrated in meta-analysis software in order to generate and analyse results. Findings: In progress.
Keywords : SCM, information sharing, performance, meta-analysis, supply chain integration.

Introduction

With the growth of economic relations, high technologies, competition and market uncertainty, it is becoming increasingly difficult to do business. As a result, firms need to make closer integration.
The literature argued that there is a strong and positive relationship between integration and performance in the supply chain. (Alfalla-Luque et al . , 2013), (Khan, Hussain, & Saber, 2016).
In order to achieve its expected results, integration needs some success drivers, considered important and complete each other in order to find performance and create common value: working together is the only way to share these benefits as part of a win win strategy. (Vieira et al., 2009) (S. P. Thomas et al., 2013)
Working together, mean a high level of information availability_ considering as a basic prerequisite for efficient supply integration_ Exchange of real-time data within and across the supply chain (Herrmann et al., 2015). This becoming a major challenge and has a significant impact on the overall performance of supply chains by taking better mutual decisions (Rached, Bahroun, & Campagne, 2015) (Zaheer & Trkman, 2017).
Over the latest years, Studies analyzing this topic became quite important, but still unused or underused due to lack of syntheses allowing integrating them effectively. It therefore seems relevant to emphasize the important contribution of knowledge synthesis to advancement of all disciplines.
Synthesis can be distinguish according to the nature of methods used to analyze and integrate data. In this project, and because of the nature of the data, quantitative synthesis specifically meta-analysis will be more accurate approach than those presented in any one primary study.
What distinguishes meta-analysis from other synthesis approaches is the scientific method combining a number of steps in order to synthase findings.
Throughout this article, we will try to address the information sharing literature review, explain the meta-analysis approach and apply it in the project.

1. Information sharing literature review

Sharing valuable knowledge and essential information is at the heart of the concept of the supply chain. It is the breadth of information exchanged in interfirm relationship (Wiengarten et al . , 2010) is also a fundamental element in managing the flow of information in the supply chain process (Ye & Wang, 2013). A recent summary of 20 years of SC management research argues that the "need to share information" should be the primary focus of future SC management research (Zaheer & Trkman, 2017). This importance is related to his significant role in the process of Improving the performance of supply chain management,

its pivotal role in supply chain relations (Banerjee & Golhar, 2017) (Jorn-Henrik Thun, 2004) (A. Thomas et al., 2015).
In this context, many researchers (Birendra, Srinivasan, & Xiaohang, 2007; Jeong & Leon, 2012) have attempted to maximize the profit feature measured under various sharing and non-sharing scenarios. Other authors used the cost function to determine the importance of exchanging information (Rached et al., 2015).
In general, information sharing offers a range of advantages and benefits: better allocation and use of logistic resources, enhanced production planning, lower inventory costs , better customer satisfaction and shortened lead times over the supply chain (Kembro et al., 2017).

1.1. About information sharing

Information sharing is considered as a recent topic of economic literature. In general, the literature present this concept associated with notions as collaboration and coordination.
The term "information sharing" is used rather than "knowledge sharing" because it is considered more symbolic of what occurs since the information contains knowledge that is shared.
Sharing of information may be defined as the intensity, frequency and accessibility of information shared within organizations in order to achieve mutually beneficial outcomes.
In fact, sharing information does not necessarily mean exchanging all information with all partners in the supply chain, but rather that information shared should be relevant and meaningful. (Chen, Wang, & Yen, 2014).
This partners may be two or more parties, whether individual or company, who have the ability and the capacity to access to specific information technology (IT) network to promote this exchange (Zaheer & Trkman, 2017). Literature also focus on one-to-one or one-to-many supply chains).
The concept of information sharing considers two streams: the first involves the value of information sharing. The second addresses funding for information sharing systems or resources. In the one side, the benefit of information sharing is the difference between the estimated utility or the relative ratio of the output attribute (utility) with and without information sharing. .(A. Thomas, Krishnamoorthy, Singh, & Venkateswaran, 2015). On the other hand, we can not adopt effective sahring information without giving importance to the technology issue. (Fawcett, Osterhaus, Magnan, Brau, & McCarter, 2007a).
Different types of supply chains may require different types of information sharing mechanisms, indeed, There are many types of information that can be shared in a supply chain .
In terms of the degree of information sharing, there is a (1) partial and (2) complete sharing of information (Li et al., 2005),in terms of the intended decision time horizon: (1) strategic level (2) operational level (3) tactical level (Olorunniwo & Li, 2010) (Ye & Wang, 2013).

- Motivations for Information sharing :

The most important element in the process of information sharing is the quality of the information shared. (Monczka et al., 2005). Number are factors that affect quality of information sahered and the willingness to share information: this fectors may be regrouped as well : factors derived from SET (trust, commitment and reciprocity); the psychological factor of the life satisfaction of individuals; and the IT infrastructure capability.(Zaheer & Trkman, 2017).

- Social factors: This theory admet that the commitment, confidence, degree of communication, reciprocity and willingness to work together in a common manner may facilitate the exchange of information and the coordination of buyer-suppliers relationships (Wu et al., 2014).
- ICT: when we adresses the question of (IT) , we mean espacielly , IT alignment wich is a useful resource in realizing efficiency and effectiveness in information management. Seamless information sharing among supply chain partners needs IT infrastructure to support both existing applications and new initiatives"(Zaheer & Trkman, 2017) (Ye & Wang, 2013).
- Contract: according to the resource-based view (Barney, 2001; Ghosh and John, 2005), the willingness to collaborate with other parties requires establishing effective governance structures). this cannot be done without a contract between partners of the SC.
- Culture: Winklhofer et al. (2006) emphasized that for a firm to be relationship oriented, it must endeavor to create suitable internal culture which significantly influences supply chain integration(G. Kumar et al., 2016).

- other factors may apply other than we have already mentioned. on the one hand, in the absence of formal contracts, uncertainty can be a possible driver for information sharing between partners.(Jraisat et al., 2013).on the other hand, and quite surprising, information leakage may incentivizes the retailers to vertically exchange information because of their expectation that this information will later be leaked to their competitors. This bad attitude may be an extraordinary driver to share information but some time it work perfectly.

1.2. Barriers for Information sharing implementation

Despite the presence of positive drivers or factors that motive firms to adopt information sharing, unfortunately, there are a number of barriers that block or delay information sharing process.
Through literature, we can resume barriers as following:

- Information leakage: when a manufacturer may deliberately leak private information of a retailer to intensify the competition level at the retailers' level. However, this practice, drive many companies to be reluctant to share information with their trading partners, afraid that the information will be used unfairly to the partners' advantage.
- Information asymmetry: Information asymmetry arises when one party is better informed than other parties about some aspects of the exchange. Information asymmetry, therefore, opens the door for opportunism.
- IT difficulties: There are significant costs associated with implementing information-sharing arrangements. Even if the marginal cost of information transmission is virtually zero, there may also be large setup costs in building and developing communication technologies, solving incompatibility of IT systems between partners, buying forecast software, and training personnel especially for small businesses.

A disruption (intended or not) of the shared information can have an important impact: conflicting schedules at each stage, and hence the overall efficiency of the supply chain tends to be reduced.(Pandey et al., 2007).also that may have an impact on gains and benefits since it involves high costs.(Rached et al., 2015). This reality cause substantial financial consequences for supply chain partners and affect the hall SC performance (Banerjee & Golhar, 2017)

Perhaps the most remarkable effect of this problem is the bullwhip effect witch tends to increase demand variability, and increases the need for safety stock.

- Information sharing tools:

Effective supply chain management requires collaboration and information sharing among the various channel members. This cannot be done without a number of tools such as:

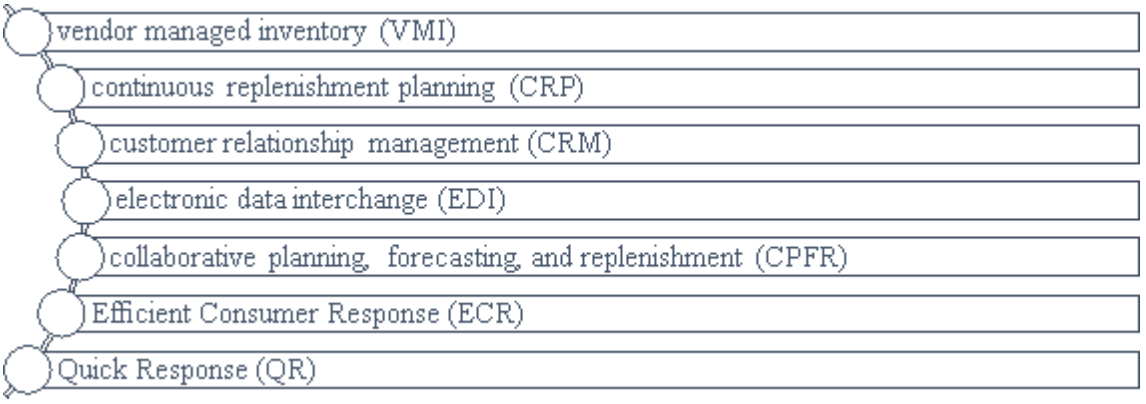


Figure 1 : Information sharing tools.

2. Meta-analysis approach

Conflicting findings are more numerous today than before, In response, the quantitative synthesis enjoys a growing interest in the management area. Meta-analysis arrives at more accurate conclusions than those presented in any one primary study. However, not all reviews that focus on research outcomes are meta-analyses.

What distinguishes meta-analysis from other synthesis approaches is the method of synthesizing findings and draw conclusions.

2.1. meta-analysis/ definition and birth:

Before going into the details of the process to conduct a meta-analysis, it is essential to dwell on the definition and the birth of the method.

Meta-analysis can be defined in different ways: as a means of summarizing and combining the quantitative results of research or as a method used to reach the quantitative effect size based on individual studies on a certain topic (Karada 2015) this protocol can give precise and more acceptable generalization.(Maison 2010)

The first meta-analysis experiments dates back to 1904,When Karl Pearson attempted to synthesize the independent vaccine studies concerning typhoid (Littel et al., 2008) for (Karada 2015). The use of this method seems to vary considerably from one discipline to another. in social sciences, Meta-analysis has, for example, been used to establish empirical generalizations in the contexts of employee turnover, the concentration–performance relationship and transaction cost theory …etc (Geyskens et al. 2009)

The success of this method is due to its ability to increase the available statistical power (St-Amand& Saint-Jacques 2008).

However, it present a number of limits, the first and principal, what we name « mixe orange and appel » it is the fact that it combines and compares studies that are too heterogeneous in terms of methodology, study population, measured results. (Glass, McGaw et Smith, 1981) for (St-Amand& Saint-Jacques 2008)the second and important limit is the fact that it does not take into consideration unpublished articles or what is called gray literature. Witch can cause missing data or use a sample that is not representative of all studies.

2.2. Approach and measurement

From one author to another, the number and nature of the steps in performing the meta-analysis vary a little. We can propose an approach that combines the different stages of authors (St-Amand& Saint-Jacques 2008), (Maison 2010), (Cooper, Hedges, and Valentine 2009) :

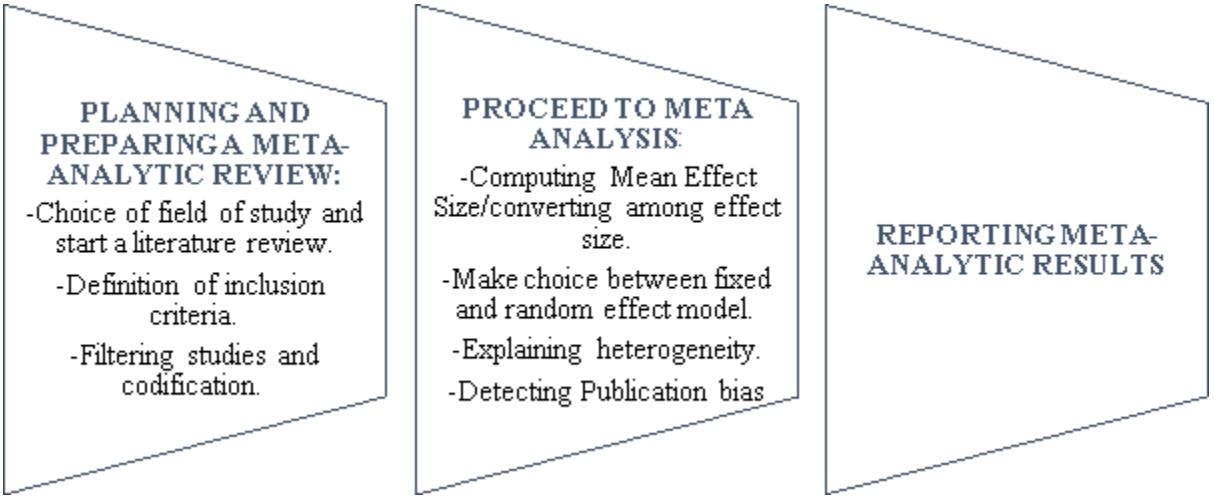


Figure 2: meta-analysis process.

Once the first step (PLANNING AND PREPARING A META-ANALYTIC REVIEW) will be detailed in the 3 party, we will directly discuss the second step that is reflate the scientific side of the meta-analysis approach.

- proceed to meta-analysis:

the first step is calculate the effect size of each study. Effect size can be defined as a measure of the relationship between two variables (= numbers or amounts that can change), as a way of stating how large the effect of one of the variables (cambridge dictionary).

- Computing effect size:

There are two important differences in the calculations of effect size: dichotomous data and continuous data. Dichotomous variables are based on only two Categories. Continuous variables can have a range of values that can be expressed on a numeric scale. (borenstein 2009)

The most frequently used effect size calculations fall into these categories :(1) proportions, (2) averages and (3) correlation coefficients.

✓ Effect sizes based on means

When studies report means standard deviation, we use:

- The raw mean difference (D): all studies use the same outcome and unit of measure. (D)
- Standardized mean difference (d or g): all studies assess the same outcome but measure it in variety of ways. (d)
- Response ratio: used in research where results are measured with physical scale (not preferred for social science studies)

✓ Effect sizes based on Binary Data

Effect size based on binary data (called also 2*2 table) report the number of events and no events in tow groups. This can be computed by:

- The risk ratio: Called also relative risk. Is an intuitive way to compare the risks for tow groups. simply divide the cumulative incidence in exposed group by the cumulative incidence in the unexposed group
- The odds ratio : The odds ratio quantify how strongly the presence or the absence of property A is associed with the presence or the absence of property B
- Risk difference: The risk difference is the difference between two risks. The computation of the risk difference is carried out in raw unit.

✓ Effect sizes based on correlations

For studies that report correlation between tow continuous variables. We use the correlation coefficient r but this one is not used because the variance depends strongly on the correlation. So r is converted to Z Fisher'scale. Then converted back to the original metric.

➢ Converting among effect size

Practically, there is no problem in combining those estimates in the same meta-analysis since the effect size have the same meaning in all studies. Otherwise, if we have multiple studies that address the same question, but report a difference indices, and metrics, we must convert them to a common index before we can proceed in the meta-analysis.

To do this, we must compute the effect size and variance for each study. Then, we convert all of these indices to a common index.

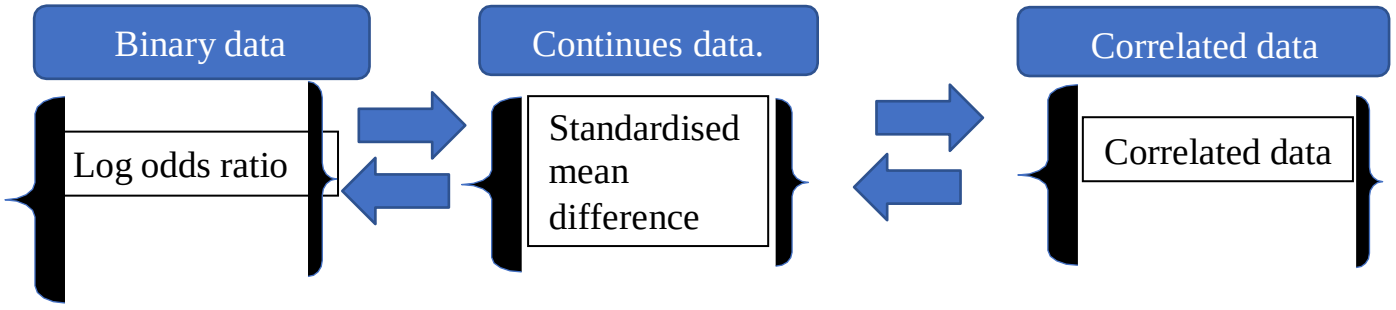


Figure 3: scenarios of converting effect size

➢ Make choice between fixed and random effect.

The selection of a computational model should be based on our expectation about whether or not studies share a common effect size and our goals in performing the analysis.

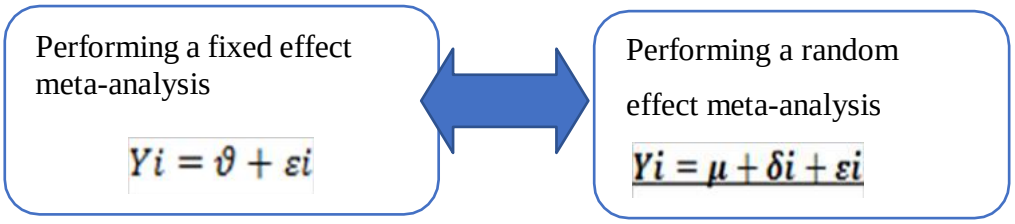


Figure 4: performing a random or fixed effect meta-analysis

- Explaining heterogeneity.

To talk about homogeneity, most studies capture a common population effect size, the difference that does exist is not more than expected by random sampling fluctuations. But there is an expectable amount of deviation among study effect size estimate, if the deviation among studies exceeds the expectable deviation, we can conclude that effect sizes are heterogeneous.

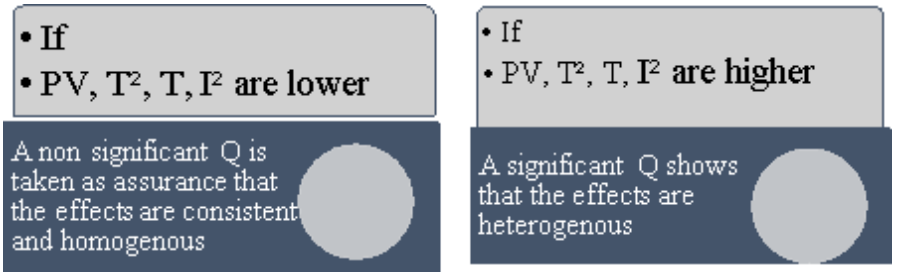


Figure 5: scenarios of heterogeneity.

- Publication bias

Studies that report relatively high effect sizes or more significant results are more likely to be published and therefore, find their way into a meta-analysis. Otherwise, studies with low effect size are generally rejected. This issue is known as publication bias.

There are several methods to detect publication bias:

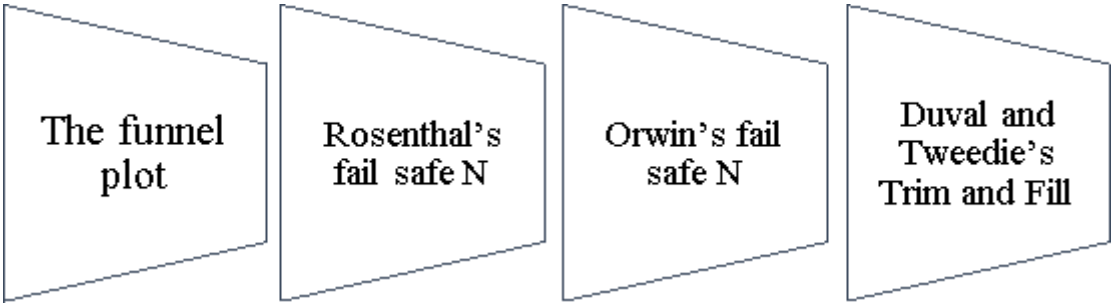


Figure 6: publication bias methods

- reporting meta-analytic result:

A report should state the computational model used in the analysis and explain why this model was selected

- The report of a meta-analysis should generally include a forest plot. This provides an intuitive sense of the data.
- A sensitivity analysis is important to determine how robust the findings are.

2. Applied meta-analysis on the project:

Before starting Meta-analysis, the field of study and the subject must be defined precisely based on the literature. In this context, we began the bibliographic research based on the following title: *"information sharing in supply chain management"*.

The results obtained from this title were immense and in many cases derive from other related subjects or even from off-topic articles (especially in the last pages of research).

So it was necessary to rely on a list of keywords that have a direct or indirect relationship with the basic subject.

We cite in a non-exhaustive way: SCM; Information sharing; B to B collaboration, cooperation in SCM; blowup effect, supply chain integration; knowledge sharing; Information technology: RFID, EDI, QUIQ RESPONSE ....

While research results based on these keywords were very interesting, it was important to use a set of preliminary inclusion criteria, which include:

- Due to the nature of the subject, it is necessary to look for articles in the field of logistics / production as well as marketing in management journals indexed 1 and 2, 3 in the best known indexing bases. In this context we have chosen the ranking of the **CNRS** (ranking June 2017).
- Focus on B to B and Spread the B to C;
- Search recognised databases: scopus, direct science, emerald, ebsco host, sage,etc.
- Search across all areas of SCM;

This research leads to 234 scientific articles:

- 206 articles from journals indexed according to the CNRS.
- Twenty-eight articles from non-indexed journals, according to the CNRS (excluded).

From 206 article 51 was rejected because they refer to collaboration and coordination but not information sharing.

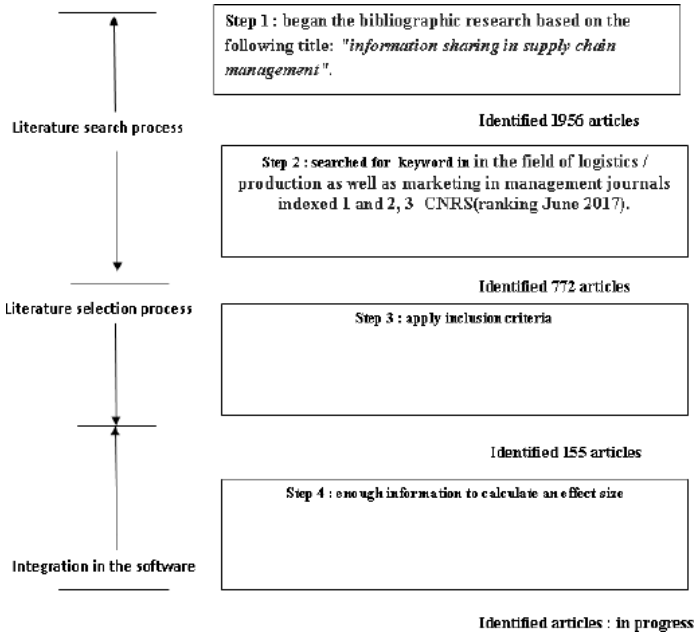


Figure 7: literature search and selection process.

At this phase, we are attempting to code those 155 studies in order to integrate their results in meta-analysis software. Once this step achieved, results can be discussed.

Bibliographie

Alfalla-Luque, R., Medina-Lopez, C., & Schrage, H. (2013). A study of supply chain integration in the aeronautics sector. Production Planning and Control, 24(8–9), 769–784
Banerjee, S., & Golhar, D. Y. (2017). Economic analysis of demand uncertainty and delayed information sharing in a third-party managed supply chain. Production Planning and Control, 28(14), 1107–1115.
Chen, J. V., Wang, C.-L., & Yen, D. C. (2014). A causal model for supply chain partner's commitment. Production Planning & Control, 25(9), 800–813.
Fawcett, S. E., Osterhaus, P., Magnan, G. M., Brau, J. C., & McCarter, M. W. (2007). Information sharing and supply chain performance: the role of connectivity and willingness. Supply Chain Management: An International Journal, 12(5), 358–368.
Jorn-Henrik Thun. (2004). Angles of Integration : An Empirical Analysis of the Alignment of Internet-Based Information Technology and Global Supply Chain Integration. Journal of Supply Chain Management, 46(2).
Jraisat, L., Gotsi, M., & Bourlakis, M. (2013). Drivers of information sharing and export performance in the Jordanian agri-food export supply chain: A qualitative study. International Marketing Review (Vol. 30).
Herrmann, S., Rogers, H., Gebhard, M., & Hartmann, E. (2015). Co-creating value in the automotive supply chain: An RFID application for processing finished vehicles. Production Planning and Control, 26(12), 981–993.
Geyskens, Inge, Rekha Krishnan, Jan-Benedict E. M. Steenkamp, and Paulo V. Cunha. 2009. "A Review and Evaluation of Meta-Analysis Practices in Management Research." Journal of Management 35(2):393–419
Kembro, J., Näslund, D., & Olhager, J. (2017). Information sharing across multiple supply chain tiers: A Delphi study on antecedents. International Journal of Production Economics, 193(June 2016), 77–86
Khan, M., Hussain, M., & Saber, H. M. (2016). Information sharing in a sustainable supply chain. International Journal of Production Economics, 181, 208–214.
Kumar, G., Banerjee, R. N., Meena, P. L., & Ganguly, K. (2016). Collaborative culture and relationship strength roles in collaborative relationships: a supply chain perspective. Journal of Business and Industrial Marketing, 31(5), 587–599.
Monczka, R. M., Ragatz, G. L., & Petersen, K. J. (2005). An examination of collaborative planning effectiveness and supply chain performance.: An article from: Journal of Supply Chain Management. The Journal of Supply Chain Management, 14–25.
Olorunniwo, F. O., & Li, X. (2010). Information sharing and collaboration practices in reverse logistics. Supply Chain Management, 15(6), 454–462.
Rached, M., Bahroun, Z., & Campagne, J.-P. (2015). Assessing the value of information sharing and its impact on the performance of the various partners in supply chains. Computers & Industrial Engineering, 88, 237–253.
Thomas, S. P., Thomas, R. W., Manrodt, K. B., & Rudner, S. M. (2013). An experimental test of negotiation strategy effect on knowledge sharing intention in buyer-supplier relationship. Journal of Supply Chain Management, 49(2), 96–113.
Thomas, A., Krishnamoorthy, M., Singh, G., & Venkateswaran, J. (2015). Coordination in a multiple producers-distributor supply chain and the value of information. International Journal of Production Economics, 167, 63–73.
Vieira, J., Yoshizaki, H., & Ho, L. (2009). Collaboration intensity in the Brazilian supermarket retail chain. Supply Chain Management, 14(1), 11–21.
Wiengarten, F., Humphreys, P., Cao, G., Fynes, B., & McKittrick, A. (2010). Collaborative supply chain practices and performance: Exploring the key role of information quality. Supply Chain Management, 15(6), 463–473.
Wu, I. L., Chuang, C. H., & Hsu, C. H. (2014). Information sharing and collaborative behaviours in enabling supply chain performance: A social exchange perspective. International Journal of Production Economics, 148, 122–132.
Ye, F., & Wang, Z. (2013). Effects of information technology alignment and information sharing on supply chain operational performance. Computers and Industrial Engineering, 65(3), 370–377

Zaheer, N., & Trkman, P. (2017). An information sharing theory perspective on willingness to share information in supply chains. International Journal of Logistics Management, 28(2), 417–443.
Annick St-Amand.Marie-Christine Saint-Jacques. (2008). “Comment faire ? Comment faire ? Une Méta-Analyse, Méthode agrégative de Synthèse Une Demande d'app.” American Psychological Association 839−851.
Cooper, H., Lv Hedges, and Jc Valentine. (2009). “The Handbook of Research Synthesis” M Borenstein, L Hedges, J Higgins and H Rothstein. 2009 "introduction to meta-analysis"R853.M48I58 2009
Karada, Engin. (2015). “Introduction to Meta-Analysis.” 19–29.
Maison, Patrick. (2010). “La Méta-Analyse Sur Données résumées.” Recherche En Soins infirmiers 101(2):18.

Le Neuromarketing et la communication sociale en milieu de la santé (Cas des compagnes de sensibilisation et de prévention contre le cancer)

Par :

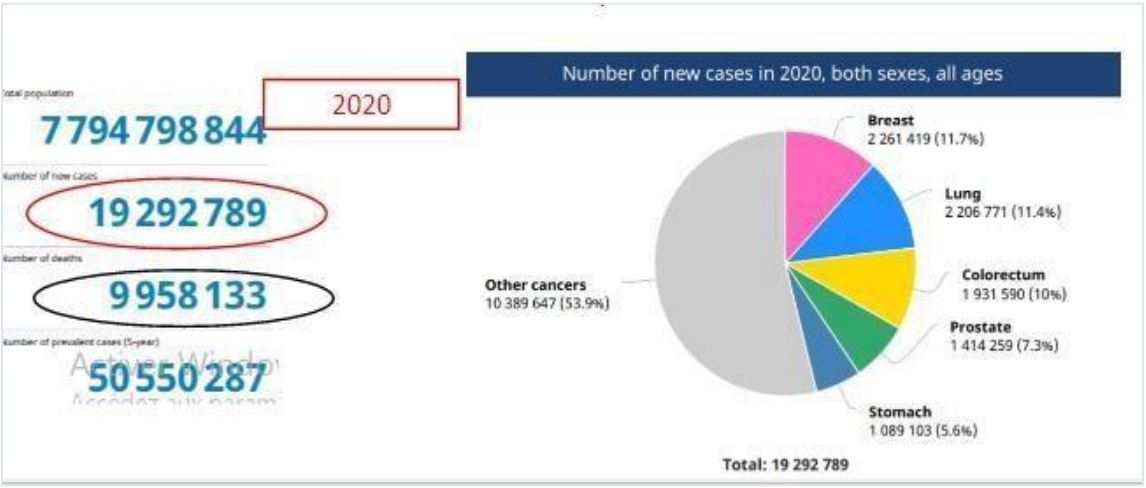
MOUHSSINE Ferdaous, Doctorante à la F.S.J.E.S.A., Université Ibn Zohr
E-mail : ferdaousmouhssine1@gmail.com

Résumé : Avec la multiplication des épidémies et des pandémies (SRAS, Bronchiolites, différents types de grippe …), l'augmentation des nouveaux cas de SIDA, des maladies chroniques (Hypertension *artérielle, cancer, tuberculose.)* ainsi que l'accroissement de l'obésité, autant de problèmes qui affectent des régions entières partout dans le monde et qui, deviennent des problèmes de santé publique. L'introduction des techniques de neuroscience et plus particulièrement du neuromarketing s'avère utiles pour améliorer l'efficacité des compagnes de sensibilisation et de prévention contre le cancer.
Mots-clés : Neurosciences – Neuromarketing - Communication sociale - Système de santé- Cancer.

Introduction

1. Le contexte de recherche

Le cancer est un problème de santé publique, il s'agit d'une maladie chronique qui n'est pas récente, sa fréquence augmente rapidement et surtout selon l'âge (plus de 45 ans). En effet, l'incidence du cancer croît considérablement avec l'âge, très vraisemblablement en raison de l'accumulation croissante de facteurs de risque de cancers spécifiques, et du fait que les mécanismes de régénération cellulaire tendent généralement à perdre en efficacité au fur et à mesure du vieillissement.
L'augmentation de la fréquence du cancer ces dernières années est le résultat de la transformation des modes et des milieux de vie.

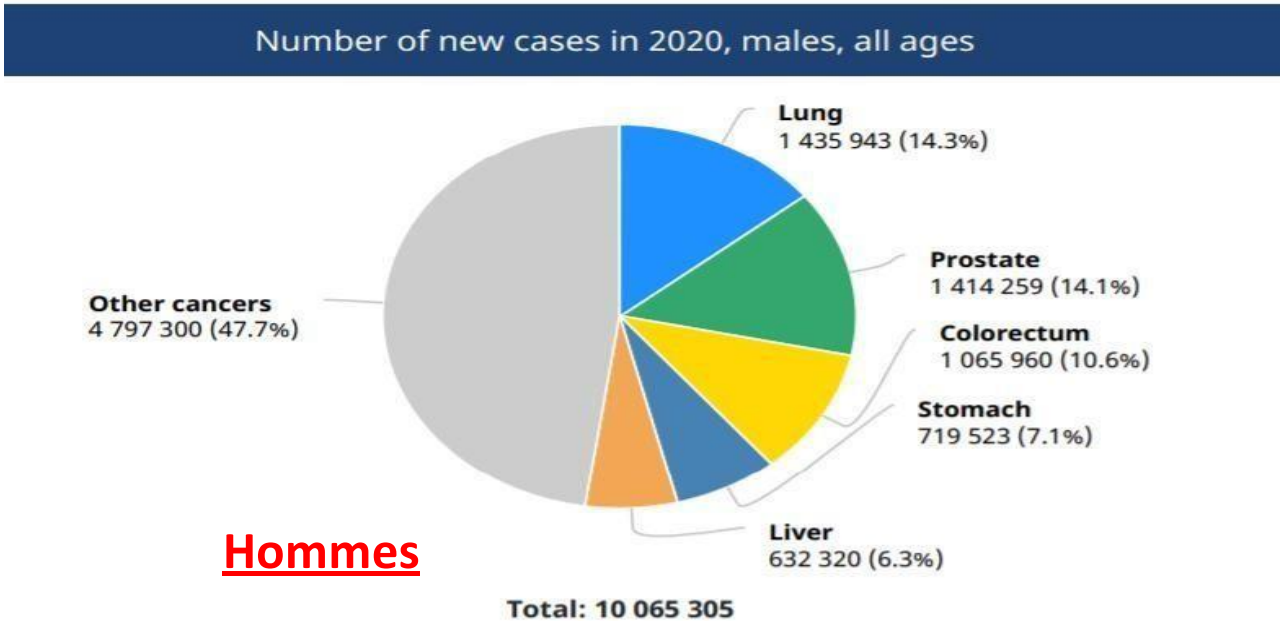


:Les cancers les plus fréquents au monde « OMS »

À l'origine de près de 10 millions de décès en 2020 (Ferlay J, Ervik M, Lam F, Colombet M, Mery L, Piñeros M, et al). Observatoire mondial du cancer : «Cancer Today». Lyon : Centre international de recherche sur le cancer, 2020 (https://gco.iarc.fr/today, consulté en février 2021), le cancer est une des principales causes de mortalité dans le monde.

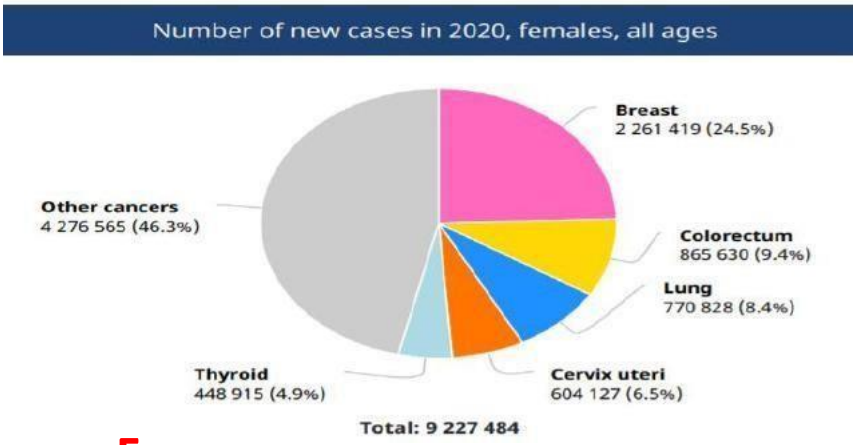
En effet, en 2020, les cancers à l'origine du plus grand nombre de décès étaient :

- ✓ Le cancer du poumon (1,80 million de décès) ;
- ✓ Le cancer colorectal (935 000 décès) ;
- ✓ Le cancer du foie (830 000 décès) ;
- ✓ Le cancer de l'estomac (769 000 décès).
- ✓ Et le cancer du sein (685 000 décès) ;



Fréquence du cancer dans le Monde (selon GCO)

Ce sont principalement les maladies cardiovasculaires (38%), suivies des cancers (18%) qui sont les causes de décès les plus alarmantes au Maroc (Causes de Mortalité au Maroc (OMS: Non Communicable Diseases, Country Profil 2018)).
Le tabagisme, la consommation d'alcool, une mauvaise alimentation, un manque d'activité physique et la pollution de l'air sont autant de facteurs de risque de cancer (et d'autres maladies non transmissibles).
Certaines infections chroniques qui touchent particulièrement les pays à revenu faible ou intermédiaire constituent elles aussi des facteurs de risque de cancer. Environ 13 % des cancers diagnostiqués dans le monde en 2018 étaient imputables à des infections cancérogènes, notamment Helicobacter pilori, le papillomavirus humain (PVH), le virus de l'hépatite B, le virus de l'hépatite C et le virus d'Epstein Barr (3).
Les virus de l'hépatite B et celui de l'hépatite C augmentent le risque de cancer du foie, tandis que certains types de PVH augmentent le risque de cancer du col de l'utérus. L'infection à VIH accroît fortement le risque de développer un cancer comme celui du col de l'utérus.



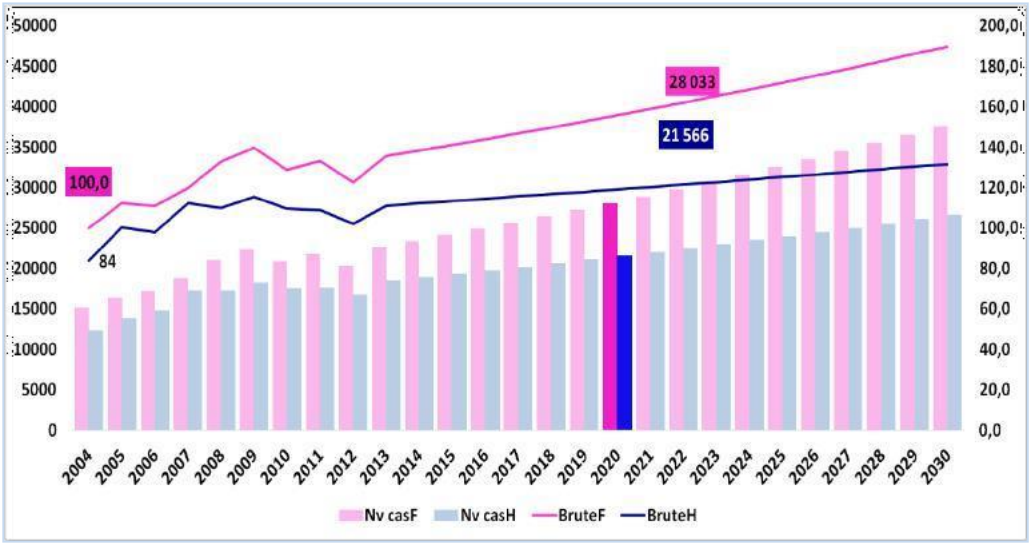
Femmes

Au Maroc, rares sont les études nationales représentatives faisant état de ces facteurs de risque. Les données de la dernière étude sur certains de ces facteurs (en l'an 2000) ont conclu les résultats suivants (Tazi et all 2000 : Prevalence of the main cardiovascular risk factors in Morocco : results of a National Survey) :

- ✓ 33,6% des Marocains de 20 ans et plus présentent une hypertension artérielle ;
- ✓ 6,6 % sont diabétiques ;
- ✓ 13,2% sont obèses ;
- ✓ 17,2% fument du Tabac fumé ;

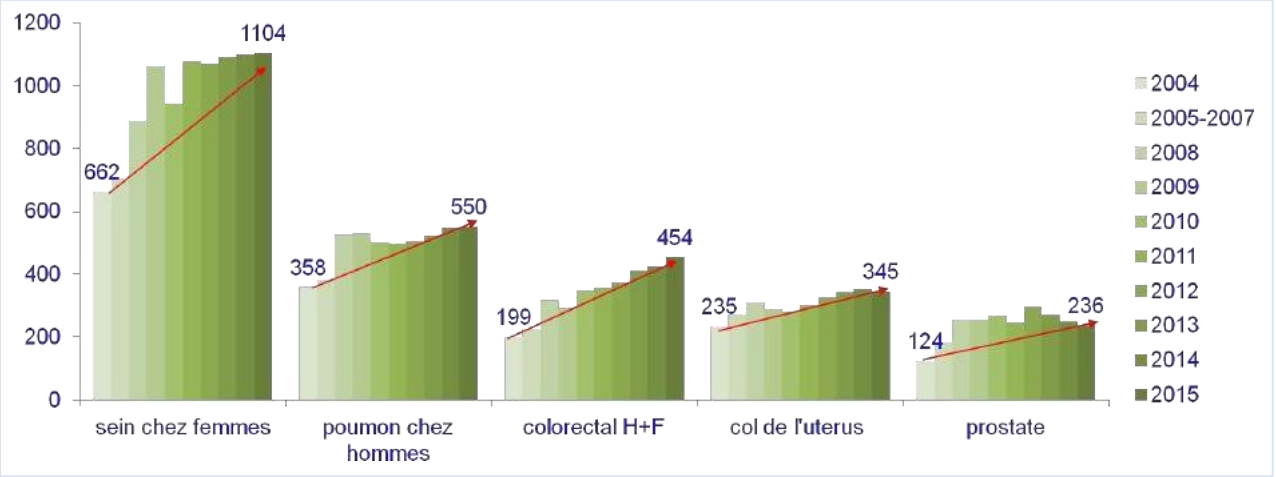
À l'heure actuelle, 30 à 50 % des cancers peuvent être prévenus en évitant les facteurs de risque et en appliquant des stratégies préventives reposant sur des données probantes.

D'où l'intérêt de développer une politique de communication dont l'objet est principalement la prévention et la sensibilisation contre le cancer.
Le Maroc n'est pas épargné de cette évolution rapide des nouveaux cas du cancer comme l'indique le graphique ci-dessous :



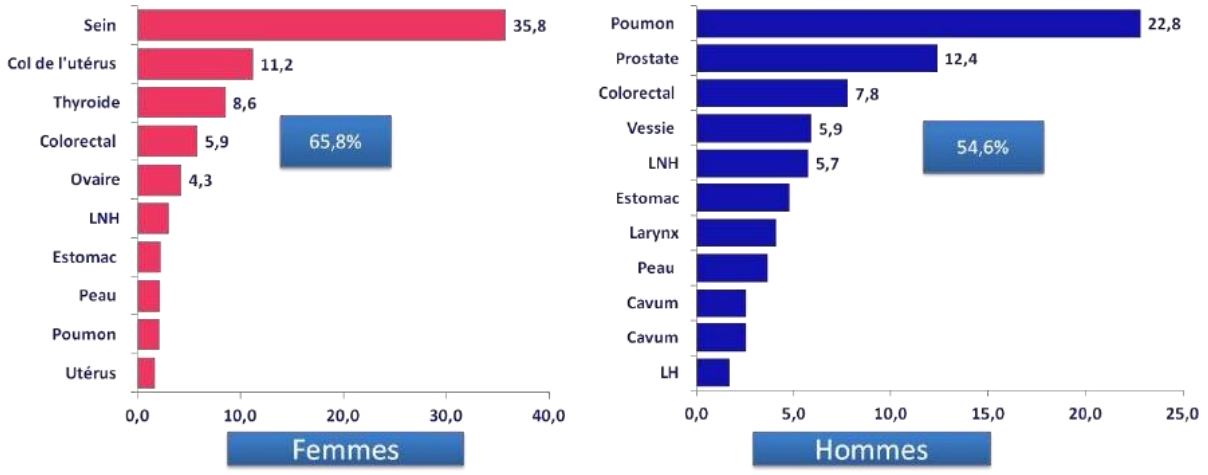
Nombre de nouveaux cas de cancer (tous type) estimé au Maroc selon le RCGC.

En outre, l'étude détaillée de l'évolution des cinq cancers les plus fréquents au Maroc a montré qu'une augmentation significative des nouveaux cas concerne essentiellement le cancer du sein chez la femme et le cancer du poumon chez l'homme (***voir la figure ci-dessous***).



Evolution dans le temps des 5 cancers les plus fréquents

Dans le cadre de ce travail de recherche qui va porter essentiellement sur la politique de communication concernant la prévention et la sensibilisation contre de le cancer du sein et du col de l'utérus. Ce choix est justifié par le fait que ces deux types de cancer sont les plus fréquents au Maroc (***cancer du sein 35.8% et cancer du col de l'utérus 11.2%)*** pour les femmes.



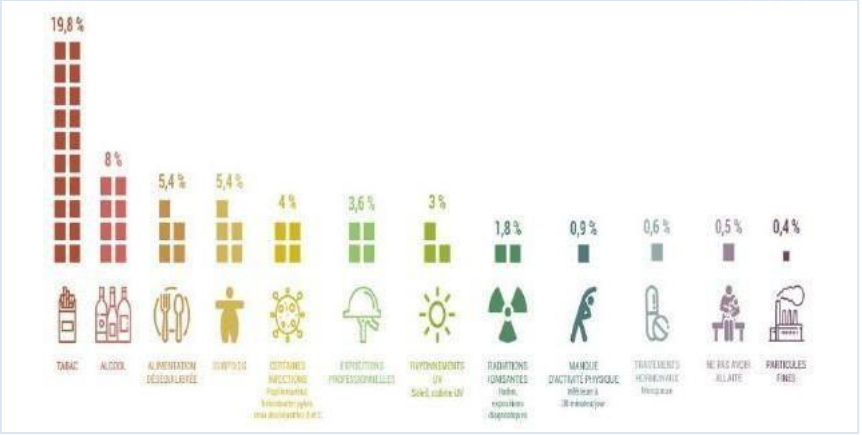
Les dix cancers les plus fréquents selon le sexe.

Or l'impact de ces politiques de communication s'avère limité, d'où l'intérêt et la pertinence de l'utilisation des techniques de neuromarketing afin d'améliorer l'efficacité des politiques de communication et de permettre un changement de comportement.

2. L'objet de recherche

L'accroissement du nombre de cas du cancer à l'échelle internationale et nationale est dû à plusieurs facteurs, tels que la croissance démographique, l'augmentation de l'espérance de vie et l'élévation des différents facteurs de risque qui sont le résultat d'un changement du mode de vie, du régime alimentaire, l'obésité…

D'après une déclaration de l'OMS : le un tiers des cas du cancer sont évitables en maitrisant les facteurs de risque. (Voir la figure ci-dessous).



Les facteurs de risque selon l'OMS.

En fait l'analyse détaillée de ces facteurs de risque nous a permis de les regrouper en deux catégories, à savoir :

✓ Facteurs internes : qui est lié essentiellement à l'âge (cumul d'agression de l'ADN) et de l'existence de mutation génétique.
✓ Facteurs externes : qui est lié à l'environnement et au comportement.
Selon CIRC (centre international de recherche sur le cancer /GCO (Global cancer Observatory : observatoire mondial du cancer) :

✓ Un homme sur 5 et une femme sur 6 développeront un cancer au cours de leur vie.
✓ Un homme sur 8 et une femme sur 11 perdront leurs vies suite au cancer.
Afin de réduire le taux des nouveaux cas du cancer et de réduire le taux de mortalité suite à cette maladie, d'où l'intérêt de mettre en place une stratégie globale de communication efficace qui visera non seulement la sensibilisation et la prévention, mais également le changement des attitudes et des comportements. Il convient de rappeler que principalement les cancers du sein et du col de l'utérus constituent un réel problème de santé publique au Maroc du fait de leur fréquence et de leur mortalité élevée, aggravée par le retard diagnostique dans plus de deux tiers des cas.

En effet, selon le registre des cancers du Grand Casablanca de 2005-2007, ces deux cancers constituent respectivement 34,3% et 13,3 % par rapport au total des cancers de la femme. Vue l'ampleur du problème et l'impact des programmes organisés de détection précoce sur la mortalité et la morbidité imputables à ces deux cancers de part le monde, le Maroc a entrepris depuis le lancement du Plan national de Prévention et du Contrôle du Cancer en 2010, l'implantation d'un programme de détection précoce des cancers du sein et du col de l'utérus et son intégration dans le paquet d'activité de la santé de la reproduction délivrée dans les établissements de soins de santé de base. Ainsi, le Maroc a développé une stratégie de communication dans ce sens dont le but principal est de promouvoir la détection précoce du cancer du sein et du col de l'utérus auprès des différentes cibles. Cette stratégie s'articule autour de trois axes l'opérationnalisation de cette stratégie de communication s'articule autour de trois axes (Programme national de Détection précoce des Cancers du Sein et du Col de l'utérus) :
✓ **Axe1 :** Amélioration des connaissances, attitudes et pratiques de la population cible.
✓ **Axe2 :** Amélioration des habiletés des professionnels de santé en communication relative à la détection précoce du cancer du col utérin et du cancer du sein.
✓ **Axe3 :** Plaidoyer et mobilisation sociale pour une meilleure accessibilité à la détection précoce du cancer du col utérin et du cancer du sein.

Selon Fremantle 1996, une attention particulière au comportement de la société en matière de prise de décision indique que ce comportement n'est pas toujours rationnel, d'où l'utilité d'appliquer les méthodes

des neurosciences pour donner la rationalité et de la rigueur aux décisions des décideurs afin qu'ils puissent s'appuyer sur d'es données objectives.
Les neurosciences sont un domaine d'étude interdisciplinaire, certaines universités ont un introduit des programmes conjoints exemples : neurosciences et politiques publiques ; droit et neurosciences…
Craigg Lefebre et Flora, 1988 ; Coffman, 2002 ; Varcoe, 2004 ; barbus 2011 ont bien souligné dans quelle mesure le marketing social dans les programmes de santé peur s'avérer efficace pour : attirer, fidéliser, engager les gens… En effet le marketing social génère des changements de comportements en stimulant la communication interpersonnelle sur le sujet.
En outre, le neuromarketing apparaît comme une bonne solution pour obtenir une plus grande efficacité des actions en santé publique, à travers la compréhension des ressorts des décisions individuelles et le développement de moyens susceptibles d'induire des changements de comportement et l'optimisation de la communication dans notre cas en matière de prévention et sensibilisation contre le cancer.

3. La problématique

En utilisant les principes et les techniques du marketing, le marketing social vise à influencer un public cible afin qu'il accepte, rejette, modifie ou abandonne volontairement un comportement bénéficiant à un individu, à un groupe ou à la société dans son ensemble (Kotler et al. 2002).
Dans le domaine de la santé, les pouvoirs publics, tels l'État, les ministères ou les collectivités territoriales, ont souvent recours au savoir-faire du marketing social pour l'élaboration de campagnes de santé publique, encore appelées campagnes de prévention (compagne de sensibilisation et de lutte contre le cancer).
L'objectif principal des campagnes de marketing social dans le domaine de la santé est de créer, renforcer ou modifier certaines attitudes afin qu'elles génèrent des comportements davantage bénéfiques pour la santé (Courbet, 2003).
Notre problématique centrale consiste à savoir dans quelle mesure les techniques de neuromarketing sont utiles en milieu de santé dans la conception, l'évaluation et l'amélioration de l'efficacité des compagnes de communication en matière de sensibilisation et de prévention contre le cancer.
À partir de cette question centrale de notre recherche, plusieurs questions de recherche se posent comme suit :

- ✓ Comment amener un individu à changer ses comportements en matière de santé et à adopter un comportement plus sécuritaire ?
- ✓ Comment évaluer une compagne de communication en santé ?
- ✓ Comment augmenter l'efficacité des campagnes de communication ?
- ✓ Quelles sont les limites du neuromarketing social ?

Pour répondre à ces questions de recherches on a élaboré les hypothèses suivantes :

1- Le changement des croyances, des attitudes et de la perception des personnes par rapport à la maladie du cancer peut modifier les comportements des personnes en les poussant à adopter des comportements sains.
2- L'utilisation du neuromarketing peut permettre de mieux évaluer les compagnes de communication en santé (prévention et sensibilisation contre le cancer).
3- L'utilisation du neuromarketing peut améliorer l'efficacité des compagnes de santé (prévention et sensibilisation contre le cancer).

4. Le cadre théorique

Dans ce travail de recherche, on compte se référer aux théories suivantes :

✓ Le modèle des croyances relatives à la santé ou health belief modèle : Le modèle des croyances relatives à la santé ou Health Belief Model (Rosenstock, 1990) est la plus ancienne des théories élaborées spécifiquement pour les interventions dans le domaine de la santé. Il a été mis au point par Hochbaum (1958) du service américain de santé publique pour essayer d'expliquer l'échec relatif des programmes de détection précoce des maladies asymptomatiques. On voulait savoir précisément pourquoi les campagnes de détection de la tuberculose n'obtenaient que des résultats mitigés. La théorie des croyances relatives à la santé est d'abord, comme son nom l'indique, une théorie cognitive. Elle plonge ses racines dans la théorie du conditionnement, notamment du conditionnement opérant, mais en mettant l'accent sur le rôle des attentes. Dans cette perspective, le comportement continue d'être régi par ses conséquences. Toutefois, les

conséquences importantes ne sont pas uniquement celles qui sont ressenties physiquement ou émotivement, mais ce sont aussi celles qui sont pressenties, celles qui sont appréhendées. Le modèle fait donc une place de toute première importance aux processus mentaux: l'imagination, le raisonnement, l'élaboration d'hypothèses ou d'attentes. Il s'agit encore de renforcements, mais ces derniers sont de nature cognitive.

✓ La théorie de motivation de protection Rogers (1975) : dans sa théorie, il explique pour une bonne part le mécanisme d'action des messages de peur. Selon Rogers, la stratégie de persuasion la plus efficace est celle qui suscite la peur et propose une façon de la réduire. La peur naît de la perception de la gravité du mal appréhendé et de sa probabilité d'occurrence. La façon de la réduire est issue de la perception qu'on a de la plus ou moins grande efficacité du comportement.

✓ La théorie du comportement planifié (Ajzen et Madden, 1986) : La théorie du comportement planifié est directement issue de la théorie de l'action raisonnée, proposée au début des années 80 par Ajzen et Fishbein (1980). Cette dernière, à l'instar de la théorie des croyances relatives à la santé, prend pour acquis que le comportement est régi par les processus mentaux supérieurs et non directement par les renforcements que peut procurer le milieu. La théorie est donc fondée sur ce que croit ou pense l'individu, en postulant implicitement que si l'on peut changer ces croyances, on changera le comportement.

✓ La théorie de l'esprit (Céline Duval, Pascale Piolino, Alexandre Bejanin, Mickaël Laisney, Francis Eustache, Béatrice Desgranges 2011) : En neuropsychologie, le concept de théorie de l'esprit désigne la capacité mentale d'inférer des états mentaux à soi-même et à autrui et de les comprendre. L'expression de «théorie de l'esprit ; Theory of Mind» ne désigne donc pas une en anglais [Tom]) théorie psychologique, mais une aptitude cognitive permettant d'imputer une ou plusieurs représentations mentales, par définition inobservables, aux autres individus. Le principe de base étant celui de l'attribution ou de l'inférence, les états affectifs ou cognitifs d'autres personnes sont déduits sur la base de leurs expressions émotionnelles, de leurs attitudes ou de leur connaissance supposée de la réalité. Le Tom est référencée dans la littérature sous différentes acceptions telles que «mentalising» (mentalisation), «mindreading» (lecture d'états mentaux), « perspective-taking » (prise de perspective), «empathy» «empathie») ou encore « social understanding » (compréhension sociale). Cette aptitude nous permet de prédire, d'anticiper et d'interpréter le comportement ou l'action de nos pairs dans une situation donnée. Elle est indispensable à la régulation des conduites et au bon déroulement des interactions sociales.

5. Cadre conceptuel

Dans ce travail de recherche, on a recensé les concepts clés à savoir : neurosciences cognitives-neuropsychologie- neuromarketing-système de santé- la communication en santé :

5.1. Neurosciences cognitives

L'émergence des neurosciences cognitives dans leur forme actuelle remonte aux années 1960. C'est à Francis O. Schmitt, un biologiste américain et professeur au Massachusetts Institute of Technology (MIT), que l'on doit la fondation en 1962 du Neurosciences Research Program (NRP).

Les neurosciences appartiennent au champ scientifique des sciences cognitives dont l'objectif est de développer une « science naturelle de l'esprit » (Steiner, 2005).

Les neurosciences s'appuient le plus souvent sur les travaux de la psychologie cognitive et des études comportementales pour regarder, grâce à l'imagerie cérébrale et aux électroencéphalogrammes, quelles sont les zones activées du cerveau, comment elles s'associent aux performances réalisées. Elles prennent en compte la dimension cérébrale, mais les effets eux-mêmes (attention, mémorisation…) ont presque toujours été préalablement établis par les approches cognitives ou comportementales.

5.2. Neuropsychologie

Ce terme a été proposé par Luria, un psychologue soviétique, dans les années 50. Selon Henri Hécaen, « la neuropsychologie est la discipline qui traite des fonctions mentales supérieures dans leur rapport avec les structures cérébrales ».

Dans le domaine de la neuropsychologie, il existe différents champs d'action, que nous décrivons dans ce paragraphe : la neuropsychologie clinique inclue tous les champs qui englobent cette spécialité, bien qu'il faille savoir qu'il existe différentes sous-spécialités dans chaque champ concret (attention, mémoire,

langage et fonction exécutive). Nous allons donc différencier ces différents champs d'action de la neuropsychologie :

✓ Neuropsychologie de l'attention : ce champ cognitif est un objet d'étude très important dans le domaine de la neuropsychologie, en plus d'être un élément fréquent dans son évaluation. Selon Luria, le père de la neuropsychologie, l'attention consiste en un processus sélectif de l'information nécessaire pour réaliser une activité concrète. Pour la neuropsychologie, l'attention serait l'expression du travail du Système Activateur Réticulaire Ascendant et des hémisphères cérébraux en synchronisation avec les lobes frontaux.

✓ Neuropsychologie de la perception : l'ophtalmologue français L. Verry fut l'un des premiers à affirmer qu'il existe des zones neuronales spécifiques à la perception visuelle, c'est-à-dire qu'il existe des zones cérébrales concrètes pour les différentes fonctions. En neuropsychologie, l'altération de la perception est nommée agnosie.

✓ Neuropsychologie de la mémoire : il s'agit probablement de l'un des champs les plus étudiés, ou du moins sur lequel nous en connaissons le plus. Un des auteurs les plus importants dans le champ de la neuropsychologie de la mémoire est Ebbinghaus, qui a étudié les processus de la mémoire d'une perspective psychologique, afin d'en étudier plus tard les processus physiologiques. Ces études furent cruciales pour connaître l'organisation et le fonctionnement de la mémoire. L'altération de la mémoire peut avoir plusieurs dénominations différentes, en fonction de sa cause. Il y a par exemple l'amnésie, les détériorations cognitives ou les démences. Le principal trouble qui est directement lié aux pertes de mémoire est la maladie d'Alzheimer.

✓ Neuropsychologie du langage : elle étudie la communication verbale en tenant compte des processus de formulation, de codification, de compréhension et de décodification lorsque l'une ou l'autre des voies du langage se voit affectée par une lésion cérébrale. L'altération produite sur e le langage à cause d'une lésion cérébrale est connu comme aphasie, comme l'aphasie de Broca ou l'aphasie de Wernicke.

✓ Neuropsychologie des fonctions exécutives : les fonctions exécutives englobent un grand nombre d'habiletés et de stratégies cognitives dirigées vers un but précis. Parmi les fonctions exécutives, nous trouvons différents processus, comme l'inhibition des réponses, la flexibilité cognitive et la mémoire de travail entre autres. Ces fonctions sont importantes pour le développement des activités de la vie quotidienne, et une altération de l'une d'entre elles peut affecter la prise de décision, la planification des tâches, la résolution de problème ou l'autocontrôle.

5.3. Neuromarketing

L'origine et la paternité de l'expression « neuromarketing » reviennent à un professeur en Management, Ale Smidts qui a formé ce concept en 2002 : « le terme neuromarketing désigne l'utilisation de techniques d'identification des mécanismes cérébraux pour comprendre le comportement des consommateurs, afin d'améliorer les stratégies marketing ».

Fouesnant et Jeunemaître définissent :«Le Neuromarketing en tant que neuroscience du consommateur n'est donc pas seulement l'application de la neuro-imagerie au comportement du consommateur en vue d'intérêts commerciaux. Il s'inscrit d'abord dans un cadre de recherches beaucoup plus large, des recherches qui visent à analyser et à comprendre le comportement humain dans un contexte de marchés et d'échanges » (Fouesnant et Jeunemaître, 2012).

En outre, le Neuromarketing (ou neuroscience du consommateur) est l'étude des processus mentaux (explicites et implicites) et des comportements du consommateur – dans divers contextes marketing concernant aussi bien des activités d'évaluation, de prise de décision, de mémorisation ou de consommation – qui se fonde sur les paradigmes et les connaissances des neurosciences» (Droulers et Roullet 2008).

Ainsi, le Neuromarketing peut être décrit comme un domaine de recherche qui crée un pont entre les neurosciences et le marketing comme science du consommateur (Butler, 2008; Senior & Lee, 2008, et Hubert & Kenning, 2008).

Par ailleurs, certains chercheurs pensent que le neuromarketing révèle les processus émotionnels et cognitifs primaires comme la peur, la joie, la satisfaction, le plaisir, la douleur et permet ainsi de comprendre le tréfonds de la conscience humaine sous-jacente (Lee et al, 2007; Murphy et al, 2008, et Butler, 2008). Fugate (2007),

affirme que le Neuromarketing se déplace entre les parties émotionnelles et rationnelles de l'individu et qu'il est une technique qui permet de montrer les liens de co-dépendance entre le physique et le psychique, notamment à travers l'imagerie cérébrale qui enregistre les réponses rationnelles et émotionnelles face à des stimuli marketing.

5.4. Système de santé

Définition de l'OMS « Un système de santé inclut toutes les activités dont le but essentiel est de promouvoir, restaurer ou entretenir la santé.». Ainsi, selon le projet de loi du ministère de la santé relatif au système national de santé et à l'offre de soins, le système de santé est défini comme : « Ensemble des ressources – Humaines – Matérielles – Financières – Institutions – Activités destinées à assurer la promotion, la protection, la restauration et la réhabilitation de la santé de la population ».

5.5. La communication grand public en santé

En général, la communication «grand public» est une communication qui s'adresse à une audience sans spécificité particulière, diverse et étendue, soit l'ensemble de la population française. En santé, il y a une communication qui s'adresse spécifiquement aux professionnels de santé ou spécifiquement aux personnes malades, les patients. Ce qui est appelé communément la communication «grand public» est une communication qui touche l'ensemble de la population, malade ou non malade et qui ne s'adresse pas aux professionnels de santé en tant que tels.
Dans le cadre des travaux de Stratégies de communication en santé publique de Harris, Ciorciariet et Gountas (2018) qui stipulent qu'il existe deux types de stratégie de communication en santé publique utilisée pour soutenir les individus à changer de comportement : prévenir ou la mise en œuvre d'une intervention. À cet effet, une stratégie de communication préventive tente de décourager les individues d'apporter un comportement nocif, risqué ou malsain (consommation d'alcool, tabac, la prise de poids…).

6. La méthodologie de recherche

Notre projet de recherche s'inscrit dans une démarche exploratoire au sens théorique et méthodologique.
Notre exploration théorique implique d'établir une relation entre deux disciplines : le neuromarketing social et la communication en santé.
Nous envisagerons également une exploration empirique étant donné que le phénomène du Neuromarketing est mal connu ou mal formalisé.
Globalement, nous opterons pour une démarche d'exploration hybride qui consiste à procéder par allers-retours entre des observations et des connaissances théoriques tout au long de la recherche.
Notre position est positivisme aménagé, dans ce cadre on compte mettre en place une étude qualitative exploratoire afin de constituer un modèle conceptuel et par la suite le tester à travers l'étude quantitative.
L'objet est alors de fournir une démonstration, dans le cas de notre recherche l'hypothèse principale est la suivante : si les techniques du Neuromarketing sont introduites dans la stratégie globale de communication en santé, son efficacité s'améliora.
En outre, l'orientation de la recherche sera qualitative en s'inscrivant dans une démarche d'étude d'un contexte particulier à savoir : les entités qui développent une stratégie de communication en santé (prévention et sensibilisation contre le cancer) à savoir : le ministère de la Santé ; la Fondation Lalla Salma ; les professionnels de la santé ; les laboratoires pharmaceutiques ; les associations professionnelles ; les associations des patients.
En fait, la principale caractéristique de l'étude qualitative est la mise en exergue de l'interprétation qui devra être celle des individus qui seront étudiés.
Pour étudier notre objet de recherche, nous ferons une recherche sur le contenu en vue d'une explication et afin de mettre en évidence des liens de causalités entre le Neuromarketing social et l'efficacité des stratégies de communication en santé en procédant à une analyse causale.
À cet effet, la collecte de nos données sera essentiellement par des entretiens semi-directifs en menant une série d'entretiens de façon systématique et délibérée à des fins de comparaison.
Ces entretiens semi-directifs seront menés au profit de :

- ✓ Des concepteurs des stratégies de communication en santé : Le ministère de la santé (Direction de l'épidémiologie et de lutte contre les maladies) ; l'institut National D'Oncologie ; la Fondation Lalla Salma ; les professionnels de la santé (les oncologues privés et publics) ; les laboratoires pharmaceutiques ; les associations professionnelles ; les associations des patients.
- ✓ Les patients cancéreux et leurs proches : qui est pris en charge dans le secteur privé et public.

Bibliographie

Patrick Renvoisé et Christophe Morin « Neuromarketing : le nerf de la vente » , de Boeck (1er décembre 2004) ;

Laure Léger « Manuel de la psychologie cognitive », DUNOD, PSYCHO SUP, février 2016 ; Bernard Roullet et Olivier Droulers « Neuromarketing – Le marketing revisité par les neurosciences du consommateur » de, Dunod (13 octobre 2010);

Michel Badoc et Patrick Georges « Le Neuromarketing en action : Parler et vendre au cerveau » , Eyrolles (2ème édition, 28 juin 2012);

Jean Delacour Bruxelles « Une introduction aux neurosciences cognitives », Boeck,1998. Alain Lenoir« Une introduction aux neurosciences comportementales », Université de Tours, DESCO, 2001 ;

Arnaud Messé « Caractérisation de la relation structure- fonction dans le cerveau humain à partir des données d'IRM fonctionnelles et de diffusion », Nice 2010 ;

R Jouan, M Guyader, R Jeansoulin « La neuro-imagerie aux États-Unis : avancées et perspectives », rapport de l'ambassade de France à Washington 2009 ;

Bridonneau M Mathieu C., Parique T « Le Neuromarketing Perspective d'Avenir ou Atteinte à l'Éthique ? », université de Versailles Saint-Quentin, 2011 ;

Eric Kandel, Odile Jacob « À la recherche de la mémoire », Bernadette Lecerf-Thomas, Neurosciences et management, Eyrolles, 2009.

Arthur Bard, « Le Cerveau », Marabout Académie, 2009. « Le développement du Neuromarketing aux USA et en France : Acteur réseaux et controverses », Bruno Teboul, Université Dauphine Paris 2016 ;

« Le Neuromarketing peut-il s'appliquer en santé publique », Anne Laure Hautebois, 2014, université Toulouse III ;

B, Y, Martin Gauthier, « Les neurosciences et l'économie : Perspectives de la neuroéconomie ». Wannyn William, « Le marketing du Neuromarketing Analyse sociologique de l'intégration des savoirs et des techniques neuroscientifiques à la recherche scientifique sur le consommateur » Mémoire, la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de Maitre ès sciences (M.Sc.) en sociologie, Montréal 2016.

BARRE J. et al, « L'imagerie cérébrale et la conception de produit : vers de nouveaux outils d'évaluation », le travail humain 2015/3 (Vol. 78), p. 217-238. CLOCHARD Midoli, l'activité électrodermale dans la mesure des émotions : Mythe ou Réalité ? Université Rennes 1, 2011 ;

Jean-Luc Arrègle, Thomas C. Powell « Pour une approche plus équilibrée de la performance des firmes » Revue française de gestion 2009/6 (n° 196), pages 147 à 165.

Cleeremans Axel, Davis Elodie, (2007) « Dans le cerveau d'Homer Simpson :La psychologie économique à l'heure du neuromarketing », Séminaire de Recherche en Sciences Cognitives, Université Libre de Bruxelles, Belgique, Février 2007, In Press, Le Travail Humain, 31 pages.

Ines Jelidi , Roula Aouidet « Le neuromarketing et les neurosciences : Les techniques d'imagerie cérébrale », International Journal of Business & Economic Strategy (IJBES) Vol.5, Issue 2, pp. 203-211.

COURBET D. ; BENOIT D., « Neurosciences au service de la communication commerciale : manipulation et éthique. Une critique du Neuromarketing », Études de communication, 2013 ;

Nicolas Vallois ; « L'émergence d'un nouveau domaine du savoir : la neuroéconomie », Centre d'économie de la Sorbonne.

Benjamin Pelloux, Jean Louis Rullière, Frans Van Winden « La neuroéconomie dans l'agenda de l'économie comportementale »

Michel Fayol, Olivier Houdé, « Les neurosciences, avenir de la pédagogie ? » Dans Éduquer et Former (2016).
JÉRÔME DELÉCRAZ, « Neuropsychologie : guide complet pour comprendre la neuropsychologie » avril 2017.
D. Andler. Les neurosciences cognitives : une nouvelle « nouvelle science de l'esprit». Springer, 2005
FOUESNANT B., JEUNEMAITRE A., « Le Neuromarketing, entre science et business »,
Annales des Mines – Gérer et comprendre, 2012/4 (N° 110), p. 54-63. DOI 10.3917/geco.110.0054 ;
Comprendre le cerveau : naissance d'une science de l'apprentissage, OCDE, 2007.
Catherine Guillien, L'émotion et le comportement du consommateur, Académie de Versailles, 14 mars 2016.
Rita Valette-Florence, « Effets des émotions et de la personnalité de la marque sur l'engagement du consommateur via les effets médiateurs de la confiance et de l'attachement à la marque » ; First Published June 26, 2019, Grenoble-IAE & CERAG, EA 7521, France.

Résumé :

Sous les auspices de l'École Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger de l'Université Abdelmalek Essaadi se sont déroulés, les 25 et 26 mars 2022, les travaux du premier colloque international « Coopération Université- Entreprise : d'une recherche sur l'entreprise à une recherche avec l'entreprise ». L'événement était l'occasion d'intenses échanges entre doctorants, anciens lauréats, chercheurs, praticiens et représentants de gouvernements venus de cinq pays : Portugal, Croatie, Égypte, Italie et Maroc. Les participants ont tenté de relater, de façon exhaustive, l'expérience de leurs institutions en la matière avec comme points d'appui les leviers d'actions susceptibles de promouvoir la coopération entre l'Université et l'Entreprise.

Après deux jours de travail (plénières, ateliers, tables rondes et déjeuners-débats), plusieurs recommandations ont pu voir le jour. Celles-ci concernent pour l'essentiel la façon dont l'université devrait s'ouvrir sur l'entreprise en particulier, et les organisations en général, dans un environnement incertain et en perpétuel changement. Les entreprises devraient, de leur côté, s'impliquer davantage dans le processus formatif à travers des mesures susceptibles de favoriser les « capabilités » de leurs salariés. Aussi, les gouvernements doivent apporter le soutien nécessaire pour la mise en adéquation des besoins évolutifs des entreprises, notamment les P.M.E., et les formations dispensées par les Universités. Par ailleurs, les intervenants n'ont cessé de rappeler la double finali1é du sys1ème forma1if, à savoir répondre à la fois à la demande économique des entreprises et à la demande sociale des citoyens, des demandes souvent divergentes.

Les actes du colloque reprennent l'ensemble des interventions présentées et pourront constituer une base solide pour une stratégie visant une meilleure coopération Université-Entreprise.

Ahmed MAGHNI

Directeur de l'ENCG de Tanger