Actes de la deuxième édition du Colloque International Coopération Université - Entreprise (CUE-23) sous le thème: Coopération Université - Entreprise et développement territorial à l'ère de la transformation numérique

Les 17 et 18 Février 2023

ENCG-Tanger

Sous la Direction du Professeur Ahmed MAGHNI

Titre- *Actes du Colloque International Coopération Université - Entreprise et Développement Territorial à l'Ere de la Transformation Numérique*

Editeur- Ahmed MAGHNI

Comité scientifique :

MOUMNI Bouchta, Président de l'Université Abdelmalek Essaâdi (UAE)
MAGHNI Ahmed, Directeur de l'ENCG de Tanger, UAE
CHRAIBI Abdeslam, Directeur Adjoint chargé de la Recherche & Coopération, ENCG de Tanger, UAE
AMINE Abderrahman, Directeur Adjoint chargé des Affaires Pédagogiques, ENCG de Tanger, UAE
AAJLY Abdellah, Professeur de l'Enseignement Supérieur, ENCG de Tanger, UAE
ABAKOUY Mostafa, Professeur de l'Enseignement Supérieur, ENCG de Tanger, UAE
AL MERIOUH Youssef, Professeur de l'Enseignement Supérieur, ENCG de Tanger, UAE
ALAMI Youssef, Professeur de l'Enseignement Supérieur, ENCG de Tanger, UAE
AMINE Noureddine, Professeur de l'Enseignement Supérieur, ENCG de Tanger, UAE
BAKKALBASI Oguz, Professeur à l'Université de Marmara, Turquie
BALHADJ Said, Professeur de l'Enseignement Supérieur, ENCG de Tanger, UAE
BELAMHITOU Mahmoud, Professeur de l'Enseignement Supérieur, ENCG de Tanger, UAE
BELHSEN Nour-edine, Professeur de l'Enseignement Supérieur, ENCG de Tanger, UAE
BELKHEIRI Omar, Professeur de l'Enseignement Supérieur, ENCG de Tanger, UAE
BENBBA Brahim, Professeur de l'Enseignement Supérieur, ENCG de Tanger, UAE
BENNANI Zakaria, Professeur de l'Enseignement Supérieur, ENCG de Tanger, UAE
BOUJETTOU Hassane, Professeur de l'Enseignement Supérieur, ENCG de Tanger, UAE
CALENS Stephane, Professeur à l'Université de l'Artois, France
CHAFIK Khalid, Professeur de l'Enseignement Supérieur, ENCG de Tanger, UAE
CINGULA Mariana, Professeur à University North Varazdin, Croatie
DAANOUNE Rachid, Professeur de l'Enseignement Supérieur, ENCG de Tanger
EL KHALKHALI Imad, Professeur de l'Enseignement Supérieur, ENCG de Tanger, UAE
EL QOUR Tahar, Professeur de l'Enseignement Supérieur, ENCG de Tanger, UAE
EL KHARRAZ Abdelilah, Professeur de l'Enseignement Supérieur, ENCG de Tanger, UAE
ETTAHRI Younes, Professeur de l'Enseignement Supérieur, ENCG de Tanger, UAE
FERHANE Driss, Professeur de l'Enseignement Supérieur, ENCG de Tanger, UAE
FERREOL Gilles, Professeur des Universités, Université de Franche-Comté, France
JACQUEMOT Pierre, Professeur à Sciences Po Paris et Ancien Ambassadeur de France
JEDLANE Nabil, Professeur de l'Enseignement Supérieur, ENCG de Tanger, UAE
KHERCHI Hanya, Professeur à l'Université d'Alger 3, Algérie
MARSO Saida, Professeur de l'Enseignement Supérieur, ENCG de Tanger, UAE
MCHICH Rachid, Professeur de l'Enseignement Supérieur, ENCG de Tanger, UAE
M'BARKI Mohamed Amine, Professeur de l'Enseignement Supérieur, ENCG de Tanger, UAE
MOURAD Hisham, Professeur à l'université du Caire, Egypte
MSSASSI Said, Professeur de l'Enseignement Supérieur, ENCG de Tanger, UAE
NASSIMI Abdelhakim, Professeur de l'Enseignement Supérieur, ENCG de Tanger, UAE

NECHAD Abdelhamid, Professeur de l'Enseignement Supérieur, ENCG de Tanger, UAE
OZDEMIRKIRAN EMBEL Merve, Professeur à l'Université de Marmara, Turquie
REGHIOUI HAMZAOUI. Mohamed, Professeur de l'Enseignement Supérieur, ENCG de Tanger, UAE
SALAHDDINE MyAbdelouhab, Professeur de l'Enseignement Supérieur, ENCG de Tanger, UAE
TAHROUCH Mohamed, Professeur de l'Enseignement Supérieur, ENCG de Tanger, UAE
ABOUZAID Badr, Professeur Habilité, ENCG Tanger, UAE
BAKOUR Chafik, Professeur Habilité, ENCG Tanger, UAE
BENAHMED Nora, Professeur Habilité, ENCG Tanger, UAE
BOUNGAB Souad, Professeur Habilité, ENCG Tanger, UAE
GHANIM Mohamed, Professeur Habilité, ENCG Tanger, UAE
HOUSNI Hamid, Professeur Habilité, ENCG Tanger, UAE
MAKKAOUI Mohamed, Professeur Habilité, ENCG Tanger, UAE
MOUALLIM Isam, Professeur Habilité, ENCG Tanger, UAE
RHALMA Mohammed, Professeur Habilité, ENCG Tanger, UAE
RAHMOUNI Ahmed Fath Allah, Professeur Habilité, ENCG Tanger, UAE
SEDDIKI Nora, Professeur Habilité, ENCG Tanger, UAE

Comité d'organisation :

MAGHNI Ahmed- ENCG Tanger
CHRAIBI Abdeslam- ENCG Tanger
AMINE Abderrahmane- ENCG Tanger
BELAMHITOU Mahmoud- ENCG Tanger
EL QOUR Tahar- ENCG Tanger
JEDLANE Nabil- ENCG Tanger
MARSO Saida- ENCG Tanger
BOUJETTOU Hassan- ENCG Tanger
EL KHALKHALI Imad- ENCG Tanger
ETTAHRI Younes- ENCG Tanger
FERHNAE Driss- ENCG Tanger
NECHAD Hamid- ENCG Tanger
BAKOUR Chaf i k-- ENCG Tanger
BOUNGAB Souad- ENCG Tanger
HOUSNI Hamid- ENCG Tanger
AJDOUR Siham - ENCG Tanger
BOUZEKRAOUI Hind- ENCG Tanger
CHERRAT Loubna- ENCG Tanger
CHETOUANI Sarah- ENCG Tanger
EL ANDALOUSSI Zineb- ENCG Tanger
EL HOBZ Kamilia- ENCG Tanger
EL KHALKHALI Imad- ENCG Tanger
GHAILAN Sanaa- ENCG Tanger
KAISS Sara- ENCG Tanger
LAKHOUIL Abdellah- ENCG Tanger
LOUKIL Said- ENCG Tanger
LOUMRHARI Ghizlan- ENCG Tanger

MOUDDEN Abdelmonim- ENCG Tanger
TANOUTI Mouna- ENCG Tanger
ZBAKH Abdelali- ENCG Tanger
ZEROUAL Laila- ENCG Tanger

Comité de coordination :

CHRAIBI Abdeslam, Directeur adjoint en charge de la RSC
ABAKOUY Mostafa, PES, ENCG Tanger
MCHICH Rachid, PES, ENCG Tanger, UAE
ABOUZAID Badr, PH, ENCG Tanger, UAE
MEKKAOUI Mohamed, PH, ENCG Tanger, UAE
EL GHRASLI Anass, Chef de Service de la RSC

Edition: ENCG-Tanger (Online Edtion)

ISBN : 9789920917322

Ces Actes sont en libre accès et ont été évalués par le comité scientifique du CUE-23. Ils peuvent être téléchargés au format PDF sur le site web du colloque Internationale CUE-23 : https://cue-encgt.ma/

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.

Table des Matières

COMMENT LA PANDÉMIE DE LA COVID-19 A-T-ELLE TRANSFORMÉ LE COMPORTEMENT DU CONSOMMATEUR ? 7

Meryeme AJLANI, Imad EL KHALKHALI

LA COOPÉRATION INTERGÉNÉRATIONNELLE ET LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE 24

Bchini BELGACEM

LE ROLE DE L'UNIVERSITE ENTREPRENEURIAL DANS L'INTENSIFICATION DE LA RELATION « UNIVERSITE-INDUSTRIE » 45

Karima GHAZOUANI, Jalila AIT SOUDANE, Bouchra MORTADA

L'EMERGENCE D'UN NOUVEAU MODELE DE COMPETENCES SOCIO-PROFESSIONNELLES AU SEIN DE L'UNIVERSITE : VERS UN CHANGEMENT DE POSTURE AU PROFIT D'UNE DEMARCHE PARTENARIALE UNIVERSITE/ENTREPRISE ? 62

Sarah CHETOUANI, Issam MELHAOUI

LE MANAGEMENT PAR LA QUALITE TOTALE ET LE TRANSFERT DES CONNAISSANCES : QUEL ROLE POUR LA CAPACITE D'INNOVATION ? 88

Mohamed-Larbi ARIBOU, Bouchra EL AMRANI, Dina TABCHICH

LE MANAGEMENT DE CRISE DANS LES PME AU MAROC : ANALYSE THÉORIQUE ET ÉTAT DES LIEUX....22

Souad BOUNGAB, Yassine EL FARTAKH

L'AUDIT DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ORGANISATIONS ET DU DÉVELOPPEMENT DURABLE (REVUE DE LITTÉRATURE) 50

Rachid MCHICH, Saïd LOUKIL, Reda EL MEDAKER

LA CONTRIBUTION DES DÉMARCHES DE L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE AU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE, SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL DES ENTREPRISES. CAS DE LA VALORISATION DES SOUS-PRODUITS DE L'OLIVIER DANS LA PROVINCE DE MEKNÈS 69

Rachid MCHICH, Adnan YASSINE , Oumaima ELHADDARI

CONTRIBUTION OF SPECIAL HANDLING TOOLS TO THE TECHNOLOGICAL PERFORMANCE OF LOGISTICS PROCESSES : QUALITATIVE STUDY OF CONTAINER TERMINALS AT TANGIER MED PORT. 87

Zakaria ELKHARMALI, Ouail ELKHARRAZ

EFFICACITÉ DU PROCESSUS DE LA GESTION DE CRISE DANS LE CONTEXTE ACTUEL : UNE REVUE DE LA LITTÉRATURE. 101

Abdellah AAJLY, Mohammed TAHROUCH, Yousra FENNICH

ADOPTION OF DIGITAL IDENTITY IN MOROCCO: TOWARDS A NEW METHOD OF IDENTIFICATION.....110

Ahmed MAGHNI, Fahd GOUMMA

L'INFLUENCE DE L'AUTOEFFICACITÉ ET L'AUTODÉTERMINATION SUR L'INTENTION ENTREPRENEURIALE DES ÉTUDIANTS.....131

Issam MELHAOUI, Sarah CHETOUANI

LES PRATIQUES RH ENTRE MOTIVATION ET SATISFACTION : UNE ANALYSE SOUS LE PRISME DES THÉORIES DE CONTENU 147

Aicha JEBARI, Omar BELKHEIRI

ENTREPRENEURIAT DIGITAL : REVUE DE LITTERATURE ET PROPOSITION DES PISTES DE RECHERCHE (CAS DU MAROC) 158

Fatima Zohra LAAKEL STINOU, Hind BOUZEKRAOUI, Imad ELKHALKHALI

L'E-RÉPUTATION TERRITORIALE ET INVESTISSEURS ÉTRANGERS : CAS DES RIADS À FÈS182

Amina ELIDRISSI TISSAFI, Youssra LAZRAK

ARTIFICIAL INTELLIGENCE TECHNOLOGY ENABLES THE FUTURE OF DIGITAL ENTREPRENEURSHIP. 196

Hafsa LEMSIEH, Ibtissam ABARAR

USAGES POLITIQUES DU WEB : LE CAS DES PARTIS POLITIQUES MAROCAINS 206

Taher EL QOUR, Nada LIESFI

QUELLES CONTRIBUTIONS DU KNOWLEDGE MANAGEMENT A LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE ? CAS DES OPÉRATEURS TÉLÉCOM MAROCAINES 222

Mohamed HAISSOUNE, Mohammed KHAOUJA

THE ROLE OF DIGITAL, TECHNOLOGICAL, AND INNOVATION CAPABILITIES ON FIRM PERFORMANCE: A MODERATED MEDIATION MODEL 250

Pedro Mota Veiga

LIQUIDITÉ DES MARCHÉS BOURSIERS : UNE REVUE DE LA LITTÉRATURE 263

Ouissam MOUHAT, Isam MOUALLIM

L'IMPACT DE LA TRANSFORMATION DIGITALE SUR LA PERFORMANCE NUMÉRIQUE : ETAT DE L'ART 272

Imad ELKHALKHALI, Oussama NASIR, Asmae EL MEZOUARI

REVUE DE LITTERAURE : L'IMPACT DE LA DIGITALISATION SUR LA FONCTION RH 287

Sara OULAD ABDESLAM, Imad EL KHALKHALI

ALLOCATION D'ACTIFS EN ASSURANCE SELON LE CRTIÈRE DE MAXIMISATION DES FONDS PROPRES : APPROCHE THÉORIQUE DANS LE CADRE DU RÉFÉRENTIEL SBR 296

Chaymaa REGHAY, Otheman NOUISSER

L'INFLUENCE DE LA PANDEMIE DU COVID-19 SUR LE MONDE DU TRAVAIL : QUEL AVENIR DU TELETRAVAIL APRES LA PANDEMIE DU COVID-19 ? 314

Dounia SITALEB, Imad EL KHALKHALI

COMMENT LA PANDÉMIE DE LA COVID-19 A-T-ELLE TRANSFORMÉ LE COMPORTEMENT DU CONSOMMATEUR ?

AJLANI Meryeme
École Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger (ENCGT)
Université Abdelmalek Essaadi (UAE)
Email : Meryeme.ajlani@etu.uae.ac.ma

Pr. EL KHALKHALI Imad
École Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger (ENCGT)
Université Abdelmalek Essaadi (UAE)
Email : ielkhalkhali@uae.ac.ma

Résumé

L'année 2020 a été marquée par l'embarquement soudain et imprévisible de la pandémie Covid-19, apparue en premier lieu dans la ville chinoise Wuhan, et qui a ensuite déployé ses ailes dans le monde entier. Il s'agit de l'événement le plus déstabilisant qu'a connu l'humanité pendant les dernières décennies. Devant cette situation sans précédent, les habitudes et le comportement du consommateur ont été sévèrement impactés. Le présent article a pour objectif de retracer la dynamique perçue de ces habitudes sur la base d'une revue de littérature approfondie touchant le consommateur dans le monde entier et en particulier au Maroc. Notre travail constitue le fruit des études scientifiques récentes depuis le déclenchement de la pandémie Covid-19 et qui sont en lien avec l'objectif de la recherche. Suite à notre revue de littérature, nous avons réparti l'impact de la pandémie Covid19 sur le comportement du consommateur selon trois volets essentiels : Les achats, le commerce électronique, et l'alimentation. Au début de la pandémie, situation marquée par la panique et l'incertitude, les consommateurs ont adopté un comportement de stockage des produits de première nécessité et des produits d'hygiène, alors que la vente des produits de luxe a connu une chute considérable. Le consommateur a emprunté également un nouveau canal de communication, de vente et de distribution qu'est le commerce électronique. Quant au volet de l'alimentation, il s'est orienté vers une alimentation saine et variée.

Mots-clés *: Comportement du consommateur, Habitudes de consommation, Covid-19*

Introduction

Durant son long voyage sur terre, l'être humain a dû faire face à une panoplie d'événements tragiques ayant perturbés son chemin ; guerres, catastrophes

naturelles, crises financières et pandémies. La catastrophe impulsive, qui a créé une énorme perturbation de la vie des citoyens, est la pandémie Covid-19.
Durant les premiers stages de la pandémie, le virus était méconnu et les traitements efficaces n'étaient pas encore disponibles. Etant donné la nature sociale de l'être humain, qui est constamment en interaction avec les autres, le virus circulait à grande vitesse. Afin de stopper cette hémorragie, et restreindre ses conséquences sur la vie des citoyens, les autorités gouvernementales ont instauré des mesures sanitaires strictes à l'échelle internationale, notamment la fermeture des écoles, des commerces et des espaces clos, le couvre feu, le respect de la distanciation sociale… Cette situation sans précédent s'accompagne d'un énorme changement au niveau du comportement du consommateur et de son vécu quotidien.
Etudier le comportement du consommateur a toujours suscité l'intérêt des chercheurs. Le présent article a pour objectif de détailler l'impact de la pandémie Covid-19 sur le comportement d'achat du consommateur et ses habitudes de consommation sur la base d'une revue de littérature. Notre recherche se base essentiellement sur les études récentes depuis le déclenchement de la pandémie de la Covid-19 au début de l'année 2020.
Le déclenchement de la crise sanitaire Covid-19 a donné naissance à des comportements d'achat inhabituels. Les consommateurs ont orienté leurs achats vers les biens de première nécessité et les produits d'hygiène. Ils ont adopté un comportement de stockage des produits, mitigé de l'arrêt total ou partiel de la production, ce qui avait impacté la chaine d'approvisionnement. Le consommateur fait ses achats plus consciemment, par conséquent, la vente des produits de luxe et des biens non essentiels a connu une chute inestimable.
Suite à la fermeture des commerces et/ou le changement de leur horaire d'ouverture, et afin d'éviter les contaminations dans les points de vente, le consommateur a emprunté un nouveau canal d'approvisionnement qu'est le commerce électronique, ce qui a accéléré la digitalisation des services en faveur des citoyens. D'un autre côté, pendant la période du confinement, la livraison des repas à domicile faisait partie du quotidien du consommateur suite à la fermeture des restaurants.
Le consommateur est devenu également soucieux de sa santé et afin de renforcer son immunité, Il a adopté un régime alimentaire sain. Dans ce sens, les compléments alimentaires et les plantes médicinales ont connu une forte demande.
Ce travail scientifique a été développé selon une série d'étapes communes à la méthodologie de la revue systématique. Tout d'abord, nous avons entamé la recherche par des articles scientifiques portant sur le comportement du consommateur pendant la pandémie Covid-19, publiés entre l'année 2020 et l'année 2022. La recherche a été lancée sur des bases de données réputées dans le monde de la recherche scientifique et qui offrent un bon équilibre entre la qualité et la couverture du sujet, notamment Scopus, Google Scholar, Web of science, Science

direct…La recherche porte sur deux éléments simultanément le « comportement du consommateur » et la « pandémie Covid-19 ».
Au fur et à mesure de l'avancement de la recherche, d'autres termes ont été ajoutés : achat de panique, commerce électronique, livraison, habitudes, crise, magasinage.
Les articles téléchargés ont été examinés en trois étapes : tout d'abord, les articles ont été triés en fonction de leur titre et de leurs mots-clés, ensuite, une lecture approfondie des résumés des articles de recherche a permis de filtrer les articles inappropriés. Enfin, nous avons analysé le texte intégral de chaque article selon leur pertinence, leur contenu et leur légitimité scientifique, afin de filtrer les documents qui n'ont pas fait preuve d'un niveau de qualité acceptable ou qui ne rentrent pas dans l'objectif de notre travail.
A la fin des trois étapes, 50 articles de recherche ont été utilisés pour l'analyse, alors qu'un nombre limité de travaux de recherche est disponible dans les domaines du "comportement du consommateur" et de la "pandémie COVID-19".
La méthodologie adoptée est résumée dans la figure ci-dessous :

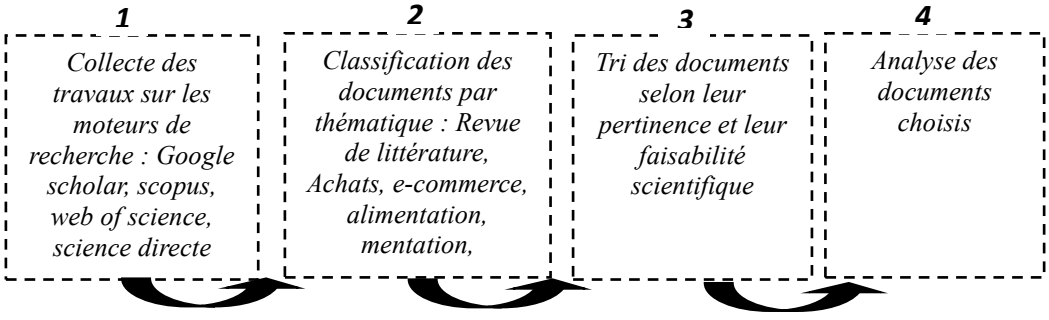


Figure 1 : Méthodologie de l'article /graph (Source : Les auteurs)

Covid-19 et le comportement d'achat du consommateur

Les études antérieures s'accordent à stipuler que lorsqu'une crise survient, quel que soit sa nature, les consommateurs modifient leurs pratiques et leurs attitudes (U.J.Vazquez- Martinez ; J. Morales-Mediano ; A.L.Leal-Rodriguez ; 2021).
En Mars 2020, l'Organisation Mondiale de la Santé a déclaré l'épidémie de la Covid-19 comme étant une pandémie mondiale.
Ce sentiment de menace a déclenché chez le consommateur des comportements atypiques observés dans le monde entier. Nous avons assisté à des scènes inédites comme le déplacement massif au niveau des grandes surfaces en vue de faire le plein des denrées alimentaires. Au Maroc, une scène de panique a été aperçue dans les grandes surfaces et des images étranges ont fait le tour du web : rayons clairsemés, étagères vides et les consommateurs ont rempli leurs caddies pour anticiper une éventuelle pénurie des produits. Ce comportement irrationnel a été également constaté aux Etats-Unis, quand les dépenses des ménages ont atteint un pic de 845% entre Février et Mars de l'année 2020 selon NCSolutions, ce qui a

conduit à des étagères vides, des ruptures de stock et une pénurie des produits de nettoyage, du papier toilette et même d'eau, rajoute la même source.
Cette dynamique a été observée en temps de crise, sauf que sa compréhension et son évaluation demeurent difficiles à étudier pour les chercheurs dans ce domaine. La pandémie Covid19, quant à elle, situation marquée par la peur et l'incertitude, a éveillé chez le consommateur un comportement de thésaurisation. Ce comportement est défini comme étant « l'action d'accumuler et de sauvegarder un grand nombre de biens pour une utilisation future » (Chu, 2018). C'est une réaction courante pour gérer l'incertitude de l'approvisionnement futur en produits de première nécessité lorsqu'un pays connaît une hyperinflation (Sheth, 2020).
L'achat en cas de panique est une réaction naturelle de l'homme face à l'imminence d'une catastrophe ou d'une urgence, que ce soit de manière rationnelle ou irrationnelle, dans le but de défendre et de reprendre le contrôle de la panique (Leung et al ; 2021). Selon Oxford (2020), l'achat de panique est l'acte d'acquérir d'énormes quantités de biens ou de services en raison de la crainte soudaine d'une pénurie ou d'une augmentation des prix. Ceci rejoint les travaux de (Durante & Laran, 2016), qui stipulent que dans une situation de stress, les consommateurs adoptent un comportement d'économie afin d'acquérir les biens de première nécessité. Ce qui les conduit à un comportement inutile et irrationnel qu'est « le comportement de stockage inutile » (Unnecessary stockpiling behavior).
(Colleen et Laura, 2020) ont adopté l'approche Reacting- Coping and Adapting pour essayer d'expliquer le changement du comportement et les habitudes de consommation pendant la pandémie Covid-19. Lors de l'étape de Reacting (Réagir), le phénomène de la thésaurisation s'est traduit par des comportements agressifs de la part de certains individus. « Les consommateurs stockent les produits essentiels pour leur consommation quotidienne, ce qui entraîne des ruptures de stock et des pénuries temporaires. Ces produits contiennent le papier toilette, le pain, l'eau, la viande, les produits désinfectants et les produits d'hygiène » (Sheth, 2020).

Dimension étudiée	Auteur	Objectif de l'étude	Pays	Principales conclusions
Comportement d'achat du consommateur	Sheth.J. (2020)	Examiner l'impact de la pandémie Covid-19 sur le comportement du consommateur, et les changements dans les habitudes de consommation.	États-unis	*Le premier effet est la thésaurisation : Stocker les produits essentiels pour la consommation quotidienne. *Retarder l'achat et la consommation des produits discrétionnaires. *Augmentation de l'achat des produits qui renforcent l'immunité.
	Laato.S, Islam.A.K.M.N., Farooq.A& Dhir.A. (2020)	Proposition d'un modèle structurel pour expliquer les achats inhabituels, basé sur l'approche Stimulus-Organisme-Réponse.	Norvège	Le changement du comportement des consommateurs se produit lorsque les stimuli environnementaux changent. * Il existe une relation claire entre l'intention de s'auto-isoler et l'intention de faire des achats inhabituels. * Le Stimulus correspond aux informations reçues par le consommateur.
	Martinez.U.J.V., Mediano.J.M., & Rodriguez.A.L.L. (2021)	Étude de l'impact de la pandémie de Covid19 sur la motivation et le comportement des consommateurs.	Espagne	*Changement du comportement d'achat du consommateur pendant la crise en raison d'un changement dans les niveaux de risque perçus. * Augmentation des achats des produits de base (produits non périssables et produits d'hygiène). *Retarder l'achat des produits de luxe & Diminuer les services de loisirs. *Concentrer tous les achats en un seul déplacement.
	Khairi, O., Mnajli, F. E., Bennani, M., & Bensassi Nour, H. (2021)	Montrer l'évolution des comportements d'achat à l'ère de la Covid-19 à travers une etude quantitative	Maroc	*L'achat est devenu une nécessité plutôt qu'un plaisir. *Choix des points de vente: Priviligier les commerces de proximité. *Typologie des biens achetés: Se procurer les articles indispensables; chute des ventes des produits accessoires.
	BOUDI. Y. (2022)	Examiner l'impact de la crise pandémique de Covid19 sur l'attitude et le comportement du consommateur	Maroc	*Fréquentation des points de vente: disparité importante entre circuit moderne et traditionnel.
	HAJRAOUI.K & CHALABI.H (2021)	Etudier l'impact du confinement sur le comportement d'achat et la fréquentation des points de vente des produits alimentaires au Maroc.	Maroc	*les émotions ressenties à l'annonce du confinement impactent le comportement d'achat alimentaire des individus. * Priviligier les commerces de proximité de façon particulière.

Tableau 1 : Synthèse Covid19 et le comportement d'achat du

S.laato, N.Islam, A. Farouq et A.Dhir (2020), quant à eux, ont adopté le modèle SOR (Stimuli-Organism-Respons), développé par Mehrabian et Russel en 1974, pour analyser le comportement d'achat du consommateur. Ce modèle stipule que « le comportement se produit dans un environnement qui consiste en des stimuli. Les stimuli affectent l'organisme, et plus précisément les processus cognitifs et affectifs des consommateurs, ce qui entraîne ensuite une réponse comportementale ». Dans le contexte de la pandémie Covid19, les auteurs suggèrent que les stimuli devraient être les sources d'informations à partir desquelles le consommateur découvre la pandémie. Notons que les médias ainsi que les réseaux sociaux sont susceptibles de favoriser ce comportement d'achat de panique en propageant de fausses informations sur la pénurie des approvisionnements.

En 2021, l'étude menée par (J.V.Martinez, J.M.Mediano, L.Rodriguez) sur l'impact de la crise Covid19 sur le comportement d'achat et la motivation du consommateur, a révélé des changements au niveau de la fréquence de visite des points de vente. En effet, les consommateurs concentrent leurs achats en un seul déplacement et en quantité suffisante pour éviter le risque de contamination. Les auteurs ont également conclu que les dépenses liées aux produits non périssables et aux produits d'hygiène ont connu une augmentation remarquable, tandis que les achats relatifs aux produits de luxe, aux voyages et aux services de loisirs ont été reportés à une date ultérieure.

Selon une enquête administrée au Maroc par (Khairi.O ; Mnajli. F .E ; Bennani.M & Bensassi Nour. H ; 2021), la pandémie de la Covid-19 a impacté la perception d'achat du consommateur marocain en réduisant l'achat de plaisir et en augmentant l'achat de nécessité.

La crise a également impacté le choix du point de vente, chez les consommateurs marocains, pour effectuer leurs courses. La fréquentation des épiceries du quartier a connu une augmentation alors que le recours aux grandes surfaces a connu une baisse assez considérable. Cela peut être expliqué par la recherche de la proximité et la volonté de limiter les déplacements aux supermarchés considérés comme des zones à risque. Les consommateurs marocains se précipitaient pour se procurer les articles indispensables comme les produits alimentaires et de premières nécessité (98%), les produits d'hygiène (87%), les masques de protection et gels désinfectants (66%), tout en fermant pratiquement la porte à d'autres catégories, ajoute la même source.

Suite à notre revue de littérature, nous pouvons résumer dans le tableau 1, les principaux changements liés au comportement d'achat du consommateur.

Covid19 et le commerce électronique

La pandémie Covid19 a attaqué le monde entier par surprise, et le virus circulait à bride abattue. Afin de ralentir sa propagation, le « Stay-at-home », l'enseignement à distance et le télétravail ont été encouragés. « Les magasins physiques de la

plupart des entreprises étaient fermés, à l'exception des magasins nécessaires pour assurer la satisfaction des besoins de base et le fonctionnement des infrastructures critiques. Malgré cette fermeture, les restrictions ne s'appliquaient pas majoritairement aux opérations de commerce électronique » (F.follak et al 2022). Ce nouveau mode de vie a poussé les consommateurs à emprunter un nouveau canal de magasinage qu'est le commerce électronique.

Le commerce électronique peut être défini comme étant « Toute transaction réalisée par un réseau d'ordinateurs et qui implique un transfert de droits de propriété ou de droit d'usage de biens ou de services » (Mesenbourg, 2001). Il pourrait aussi être défini comme « l'utilisation d'internet pour acheter, vendre ou soutenir des produits et des services, pas uniquement dans le cadre d'un échange économique mais également d'un échange d'information et de service après vente » (Garin-Munoz et Perez Amaral, 2011). Ceci dit « l'achat électronique regroupe toute activité commerciale même si le paiement ne s'effectue pas en ligne » (A.Bourchich, 2021).

La pandémie Covid 19 a impacté significativement le commerce électronique dans le monde entier. (Beck et Hensher, 2020) ont observé que les achats d'épicerie en ligne ont augmenté avec la survenance de la pandémie covid19 en Australie. (Bhatti et al 2020) ont rapporté dans leur article que le commerce électronique constitue un substitut des magasins de détail. (Akhtar et al 2020) ont identifié une forte relation entre les restrictions liées à la covid19 et les réactions psychologiques des consommateurs à l'égard de l'achat hors ligne. En Corée, (Bae et shin, 2020) ont interrogé des utilisateurs de services sans contact pour examiner leurs habitudes de consommation. De même, le seoul institute 2020 rapporte que les achats en ligne ont augmenté de l'équivalent de 1,06 milliard de dollars américains, avec une augmentation continue de Mars à Juin.

Au Maroc, selon les rapports du CMI (Centre monétaire interbancaire), l'activité e commerce a progressé de 22, 2% en nombre et 25,3% en volume pendant le premier trimestre de l'année 2020 par rapport à la même période de l'année précédente. L'activité du paiement via Internet est restée sur un trend fort ascendant avec une progression de +48,4% du nombre d'opérations et de +30,5% du montant global durant la période des 9 premiers mois 2021 par rapport à la même période de l'année 2020.

Selon le nouveau rapport du centre monétaire interbancaire arrêté au Juin 2022, le commerce électronique continue de progresser sur un trend fort ascendant avec une augmentation de +36,0% du nombre d'opérations et de +21,3% du montant global durant le premier semestre de l'année 2022 par rapport à la même période de l'année 2021. L'adoption du paiement sans contact se poursuit également avec une forte progression de 28,8% en nombre et de 13,4% en montant, rajoute la même source.

Suite à une enquête réalisée au Maroc par le cabinet Research and Quality Consulting, « plusieurs marques ont créé des vitrines e-commerce, hébergées sur leurs sites web ou en partenariat avec des Marketplaces ». Les enquêteurs ajoutent

que « la pratique du commerce électronique existait déjà chez le consommateur marocain avant la survenance de la pandémie Covid19, mais elle s'est accentuée suite au confinement avec une prépondérance de l'utilisation du cash ». En revanche, 46% des personnes interrogées ont arrêté d'effectuer leurs achats en ligne après la levée du confinement, rapporte la même source.

Les tendances générales du secteur du commerce électronique ont montré une croissance progressive depuis l'apparition de la covid19. Or, cette pratique reste timide en raison de plusieurs limites qui poussent le consommateur à emprunter le chemin du magasinage traditionnel. Selon l'étude réalisée par (Fernando Fernandez bonilla en Espagne, 2020) « la confiance du consommateur a un fort impact sur la décision finale du consommateur ».

Les risques perçus relativement à internet peuvent constituer autant de freins potentiels ou de sources de résistance à l'innovation pour le non-initié (Ram, 1987). Selon l'étude de (El Bayed.H, 2020) basée sur les travaux de (Cases, 2002), les risques perçus à l'égard de l'achat en ligne peuvent être liés au risque technique ou fonctionnel qui consiste en la déception du consommateur par rapport à ses attentes vis-à-vis du produit, au risque financier lié à la perte d'argent dans le cas d'un mauvais achat, au risque de livraison du produit, au risque lié à la vie privée et aux informations confidentielles divulguées sur internet, et finalement au risque de fraude lié à la crédibilité du site marchand.

La pandémie Covid19 a donné un coup d'accélérateur au commerce électronique. Compte tenu de la fermeture des points de vente pour une période imprévisible, les entreprises étaient dans l'obligation d'optimiser les canaux de vente et de distribution, et le commerce électronique était la seule alternative de survie du marché. L'étude des tendances de l'achat en ligne post Covid peut faire l'objet de recherches futures.

Nous proposons dans le tableau 2 les principales conclusions liées au commerce électronique à l'ère de la pandémie Covid-19 (*tableau dans la page suivante*).

Dimension étudiée	Auteur	Objectif de l'étude	Pays	Principales conclusions
Commerce électronique	Kawasaki.T., Wakashima.H., & Shibasaki.R. (2021)	Analyse de l'évolution de l'utilisation du commerce électronique des consommateurs Japonais.	Japon	*Transition des magasins physiques vers les magasins en ligne. *Corrélation positive entre la durée du séjour à la maison et la nécessité du commerce électronique. *L'utilisation du commerce électronique devrait continuer à croître à l'avenir.
	Guthrie.G., Wamba.S.F., & Arnaud.J.B. (2021)	Explorer comment le comportement d'achat en ligne a évolué pendant la pandémie de covid19.	France	*Augmentation des achats en ligne de produits de soins personnels et de bien-être. * La pandémie a accéléré la tendance au commerce électronique. * Après la période de confinement, les achats en ligne de produits de première nécessité sont restés stables.
	Bonilla.F.F., Gijon.G., & Vega.B.D. (2021)	Analyse des déterminants du développement de l'e-confiance pour l'utilisation des ressources numériques.	Espagne	*La confiance électronique a un impact considérable sur la décision finale des consommateurs. *Il existe une correlation positive entre le 'e-confiance" et le 'e-commerce' *Les femmes sont moins intéressées par le commerce électronique en Espagne.
	Bourchich.A & NEJJAR.B (2021)	Proposition d'un modèle explicatif des intentions comportementales à	Maroc	*Il existe une relation positive et significative entre l'attitude envers les sites marchands et l'intention d'achat en ligne.

		l'égard du commerce électronique		*Il existe une relation positive et significative entre le risqué perçu de contagion et l'intention d'achat en ligne pendant la période de la crise sanitaire.

Tableau 2 : Synthèse Covid19 et le commerce électronique (Source : Les

Covid-19 et l'alimentation

Fort est de constater que les consommateurs sont de plus en plus attentifs vis-à-vis de leur santé, grâce à la vulgarisation du jargon médical, à l'accessibilité des informations sur internet, sans oublier le rôle des médias et des réseaux sociaux dans la sensibilisation des citoyens. Des études récentes ont montré que les perceptions et le comportement du consommateur évoluent dans le sens d'une plus grande sécurité, d'une meilleure santé et d'un plus grand respect de l'environnement pendant la pandémie Covid19 (Yang,Y; Li, O ; Peng,X ; Wang ;L ; 2020).
Selon la théorie de la crainte « émotion-cognition- comportement » développée par (X.Sun, 2021), les émotions négatives telles que la peur et le sentiment de menace conduisent les individus à prendre soin d'eux et de leurs familles, ce qui a été constaté pendant la pandémie de la Covid19. Les consommateurs ont tendance à choisir les produits sains pour préserver leur santé et booster leur immunité.
Notons que de nombreuses habitudes de consommation avant le déclenchement de la pandémie covid19, notamment l'achat des salades préparées ou d'autres repas frais et les sorties au restaurant, ont été affectées en raison des problèmes de sécurité alimentaire et des changements dans les conditions de travail (L.Chenarides et I.Printezis, 2020). Les auteurs rajoutent que durant la pandémie de la covid19, les consommateurs avec enfants dans leur foyer, consomment plus de produits frais, de produits laitiers et de céréales.
Selon le constat de (K.Chikhi, 2021), l'achat et la consommation des plantes aromatiques et médicinales, ont connu une augmentation remarquable au début de l'alerte liée à la pandémie en Algérie. L'auteur rajoute la croissance de la consommation des compléments alimentaires, notamment la vitamine C, le Zinc… en raison du rôle supposé des micronutriments dans le renforcement de l'immunité de l'individu pour faire face à cette pandémie.
La pandémie de la Covid19 et les mesures sanitaires qui l'accompagnent ont révélé de nouvelles habitudes de consommation. En effet, les consommateurs sont passés de l'alimentation hors domicile à l'alimentation à domicile, ce qui se traduit par un recours à la préparation des repas et de la pâtisserie à la maison. Cette nouvelle tendance constitue une activité de divertissement pour les membres de la famille.
Selon les résultats de l'étude de (Ben Hassan et al, 2020), les consommateurs russes se sont dirigés vers les régimes alimentaires sains. Ils ont réduit leur consommation

d'aliments malsains tels que les snacks, les gâteaux et les pâtisseries pendant la pandémie et ont adopté des modes de consommation plus sains, comprenant davantage de fruits et de légumes. Les consommateurs russes ont tendance à utiliser la livraison à domicile afin d'éviter les risques de contamination et le temps perdu en prenant la queue au niveau des restaurants (Deloitte, 2020). Malgré ces changements, certains consommateurs préfèrent suivre le processus traditionnel d'achat afin de vérifier la qualité et la fraicheur des aliments.

Le choix des consommateurs en termes de points de vente notamment pour l'achat des produits alimentaires se trouvent fortement influencés par la recherche permanente de bonne santé. Cette quête se trouve renforcée en temps de crise avec toute la médiatisation qui l'accompagne.

En Roumanie, « les applications mobiles constituent une stratégie alternative pour les restaurants et les services de livraison de nourriture afin d'augmenter le chiffre d'affaires et l'occasion pour les consommateurs de recevoir commodément les produits et les services » (A.Burela ;S.Puiu ; A. Dinu). Un autre point clé identifié dans le secteur de la livraison de nourriture en ligne concerne le trafic intense et les délais de livraison plus longs qui réduisent la satisfaction des clients et la fréquence d'utilisation de la FDA, ajoute les mêmes auteurs.

Il est à noter que cette période de confinement a fait clore une certaine innovation des consommateurs surtout les plus rationnels et avertis dans l'approvisionnement, la cuisine, le stockage et la gestion des restes, ce qui a permis de conserver le bien être psychologique et social tout en réduisant le gaspillage.

Le tableau ci-dessous présente les principaux changements dans le comportement des consommateurs et l'alimentation selon notre analyse documentaire.

Dimension étudiée	Auteur	Objectif de l'étude	Pays	Principales conclusions
Alimentation	Ben hassan. T., El Bilali.H., S.Allahyari M., & Berjan S. (2021)	Étude des changements dans les habitudes alimentaires des consommateurs en Russie après l'apparition de la pandémie de covid19	Russie	*Favorisation des repas faits maison au lieu des plats préparés. *Préférence de manger en famille. *Mouvement vers des régimes alimentaires plus sains * Stockage d'aliments non périssables. *Réduction du gaspillage alimentaire
	Chenarides.L., Grebitus.C., Lusk.J.L.,Printezis.I. (2020)	Examiner les comportements d'achat et la consommation d'aliments pendant le confinement.	Etats-unis	*Chute des achats de salades toutes prêtes et des sorties au restaurant. *Augmentation des préoccupations en matière de sécurité alimentaire. * Augmentation de la consommation de produits frais et de régimes alimentaires chez les ménages avec enfants.
	Sun.X., Su.W., & Tian.Z. (2021)	Étude du comportement de consommation écologique fondée sur la théorie de l'aliénation "émotion-cognition-comportement"	Chine	*Les émotions positives de Covid19 servent de motivation pour prioriser la nature et la consommation verte. *Les émotions négatives permettent aux consommateurs de faire plus attention à eux-mêmes. * Augmentation de l'achat de produits qui renforcent l'immunité.
	Khairi, O., Mnajli, F. E., Bennani, M., & Bensassi Nour, H. (2021)	Montrer l'évolution des comportements d'achat à l'ère	Maroc	*87% des répondants cuisinent à la maison pendant le confinement. *83% des répondants ne consomment que des

		de la Covid-19 à travers une étude quantitative		produits frais et immunisants et adopteront une alimentation saine. *76% des répondants préfèrenet des produits emballés plutôt que des produits en vrac.

Tableau 3 : Synthèse Covid19 et l'alimentation (Source : Les auteurs)

La pandémie de la Covid-19 circule dans le monde entier avec un seul visage. Le risque perçu par le consommateur a conduit à des changements au niveau de ses habitudes de consommation, et des comportements inhabituels ont été observés à l'échelle internationale. La demande des biens de première nécessité et les produits d'hygiène a grimpé en flèche alors que la demande pour les produits non essentiels s'est effondrée. Cette inadéquation entre l'offre et la demande a créé des perturbations au niveau de la chaine d'approvisionnement et des pénuries ont été constatées dans la majorité des produits et des médicaments. Contrairement au mauvais vent de la crise, l'achat en ligne a connu une évolution remarquable depuis l'avènement de la pandémie. Pour autant, il serait nécessaire de noter que le commerce électronique occupe toujours une place modeste dans le chiffre d'affaires global du commerce. Ce canal souffre des objections des consommateurs quant aux risques y afférents et qui ont été mentionnés dans la revue de littérature.

Conclusion

L'émergence de la pandémie a révélé chez le consommateur une conscience de sa santé et celle de ses proches. Il s'est orienté alors vers une alimentation saine et équilibrée afin de préserver son immunité. C'est dans ce sens que la demande sur les produits frais et les compléments alimentaires, connus pour leur rôle immunisant, a progressé.

La question qui vient souvent à l'esprit est de savoir si le consommateur conserverait ces habitudes après le retour à la normale ou bien elles disparaitront et le consommateur retournerait à son ancien mode de vie.

Personne ne dispose d'une boule de cristal afin de prédire l'avenir. Les études antérieures ont révélé que les besoins et les préférences des consommateurs continent toujours d'évoluer. En revanche, les entreprises ne doivent pas attendre une image claire de l'avenir, elles doivent apprendre à rendre leur infrastructure, leurs systèmes, et leurs processus plus résilients afin de mieux gérer la crise. Elles sont amenées également à repenser leurs stratégies digitales et faire du commerce électronique une partie intégrante de leurs canaux de distribution afin de faciliter l'achat et s'approcher du consommateur.

Cette revue de littérature constitue un référentiel capable d'apporter des éléments de réponse sur les aspects de changement du comportement du consommateur et

des habitudes de consommation liée à la pandémie Covid19. Cependant, nous n'avons pas pu mettre la lumière sur tous les aspects de changement dans cet article, et la question du modèle du consommateur a été faiblement examinée dans la revue de littérature existante. Notons également que la thématique est nouvellement abordée et les recherches y afférentes sont limitées surtout dans le cadre du Maroc. Néanmoins, ces axes peuvent faire l'objet de nos recherches futures.

Références bibliographiques

Adibfar.A, Gulhare.S, Srinivasan.S, Costin.A. (2022). Analysis and modelling of changes in online shopping behaviour due to COVID-19 pandemic: A Florida case study. Etats-Unis: Journal Transport Policy.

Arshad,M.S., Khan, U., Sadiq, A., Khalid, W., Hussain, M., Yasmeen, A., Asghar, Z., & Rehana, H. (2020). Coronavirus disease (COVID-19) and immunity booster green foods: A mini review. Pakistan: Food Science and Nutrition.

Ben Hassan, T., El Bilali, H., S.Allahyari, M., & Berjan, S.(2021).Food purchase and eating behavior during the Covid-19 pandemic: A cross-sectional survey of Russian adults. Russia: Appetite.

Bonilla.F.F., Gijon.G., & Vega.B.D. (2021). E-commerce in Spain: Determining factors and the importance of the e-trust. Spain: Telecommunications Policy.

Boudi.Y. (2022). Impact of the Covid19 pandemic crisis on the attitude and behavior of Moroccan consumers. Morocco: Revue Internationale des Sciences de Gestion.

Bourchich.A., & Nejjar.B. (2021). The determinants of online purchasing during the Covid-19 period: A quantitative approach "post containment study". Morocco: IJAFAME.

Cambefort.M. (2020). How the COVID-19 Pandemic is challenging Consumption. Strasbourg: ISMD

Cardenas.J.C., Zabelina.E., Lanas.J.G., Fierro.A.P., & Galarza.C.R. (2021). COVID-19, consumer behavior, technology, and society: A literature review and bibliometric analysis.China & USA: Technological Forecasting & Social Change.

Cervellati.E.M., Stella.G.P., Filotto.U., & Maino.A. (2021).How COVID-19 changed Italian Consumerss' behavior.Italy:Global Finance Journal.

Chebbi.T. (2021). Impulse buying a literature review. Saudi Arabia: JoeRRe.

Chenarides.L., Grebitus.C., Lusk.J.L., & Printezis.I.(2020). Food consumption behaviour during the COVID-19 pandemic. USA: Agribusiness.

Chikhi.K. (2021). The impact of the COVID-19 health crisis on the consumption behavior of Algerians.Algeria: REMFO.

David.J, Visvalingam.S, Norberg.M.M. (2021). Why did all the toilet paper disappear? Distinguishing between panic buying and hoarding during COVID-19. Australia: Psychiatry research.

Driessen.E. (2020). The 2020 Toilet Paper Stockpilling Phenomenon: A media analysis revealing the role of the news media in toilet paper hoarding. Canada: BCSC

Eger.L., Komarkova.L., Egerova.D., & Micik.M. (2021). The Effect of COVID-19 on consumer shopping behavior: Generational cohort perspective. Gzech Republic: Journal of Retailing and Consumer Services.

El Bayed.S.H. (2018). Les facteurs explicatifs du comportement du consommateur sur un site marchand: Proposition d'un modèle conceptual. Morocco: IMIST.

Gomez.E.L., Fischer.L., Penalosa.M., Vivanco.M.O. (2021). Purchase behavior in COVID-19: A cross study in Mexico, Colombia, and Ecuador.Mexico, Colombia, Ecuador: Heliyon.

Grashuis,J., Skevas.T., & Segovia.M.S. (2020). Grocery Shopping PRÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES during the COVID-19 Pandemic. USA: Sustainability.

Griva.A. (2022). "I can get no e-satisfaction". What analytics say? Evidence using satisfaction data from e-commerce.Ireland: Journal of Retailing and Consumer Services.

Grzywinska.R.M (2022). Consumer Purchasing Behaviour during the COVID-19 Epidemic: A case of Study for Poland. Poland: Ekonomika regiona.

Guthrie.G., Wamba.S.F., & Arnaud.J.B. (2021). Online consumer resilience during a pandemic: An exploratory study of e-commerce behavior before, during and after a COVID-19 lockdown. France: Journal of Retailing and Consumer Services.

Hajraoui.K. & Chalabi.H. (2021). The impact of the lockdown due to the pandemic SARS-COV-2 on consumer behavior and food store attendance in Morocco.Morocco: REMFO.

Hesham.F., Riadh.H., & Sihem.N.K. (2021). What have we learned about the Effects of the COVID-19 Pandemic on Consumer Behavior? Saudi Arabia: Sustainability.

Jo.H., Shin.E., & Kim.H. (2020). Changes in Consumer Behaviour in the Post-COVID-19 Era in Seoul, South Korea. South Korea: Sustainability.

Kawasaki.T., Wakashima.H., & Shibasaki.R. (2021).The use of e-commerce and the COVID-19 outreak: A panel data analysis in Japan. Japan: Transport Policy.

Khairi.O., Mnajlo.F.E., Bennani.M., & Nour.A.B. (2021). The evolution of purchasing behaviour with COVID19: The case of Morocco. Morocco: IJAFAME.

Kirk.C.P, & Rifkin.L.S. (2020). I'll trade you diamonds for toilet paper: Consumer reacting, coping and adapting behaviors in the COVID-19 pandemic.USA: Journal of Business Research.

Kohli.S., Timelin.B., Fabius.V., & Veranen.S.M. (2020). How COVID-19 is changing consumer behavior now and forever. USA: Mckinsey&Company.

Koopmann.A., Georgiadou.E., Reinhard.I., Muller.A., Lemaneger.T., Kiefer.F., & Hillemacher.T. (2021). The effects of the lockdown during the COVID-19 Pandemic on Alcohol and Tobacco Consumption Behavior in Germany. Germany: European Addiction Research.

Laato.S., Islam.A.K.M.N., Farooq.A., & Dhir.A. (2020). Unusual purchasing behavior during the early stages of the COVID-19 pandemic: the stimulus-organism-response approach.Norway: Journal of Retailing and Consumer Services.

Labad.J, Gonzalez-Rodriguez.A, Cobo.J, Punti.J, Farré.J.M. (2020). A systematic review and realist synthesis on toilet paper hoarding: COVID or not COVID, that is the question. Espagne: PEERJ.

Leung.J, Chung.J.Y.C, Tisdale.C, Chiu.V, Lim.C.C.W, Chan.G. Anxiety and Panic Buying Behaviour during COVID-19 Pandemic – A Qualitative Analysis of Toilet Paper Hoarding Contents on Twitter. (2021). Australia: International Journal of Environnemental Research and Public Health.

Martinez.U.J.V., Mediano.J.M., & Rodriguez.A.L.L. (2021). The impact of the COVID-19 crisis on consumer purchasing motivation and behavior.Spain: European Research on Management and Business Economics.

Maryati.T. (2020). Consumer Behavior Changes Post Pandemic Covid-19.Indonesia: International Journal of Halal Research.

Menta.S., Saxena.T., & Purohit.N. (2020). The New Consumer Behaviour Paradigm amid COVID-19: Permanent or Transient?India: Journal of Health Management.

Oana.D. (2020). The impact of the current crisis generated by the covid-19 pandemic on consumer behavior.Romania: Sciendo.

Pantano.E., Pizzi.G., Scarpi.D., & Dennis.C. (2020). Competing during a pandemic? Retailers' ups and downs during the COVID-19 outbreak.UK: Journal of Business Research.

Parera.K.J.T., Fernando.P.I.N., Ratnayake.R.M.C.S., & Udawaththa.U.D.I.C. (2021). Consumer Behavior within the Covid-19 Pandemic A Systematic Review.Sri Lanka: IJRISS.

Pollak.F., Markovic.P., Vachal.J, Vavrek.R. (2022). Analyisis of E-consumer Behavior During the COVID-19 Pandemic.Slovaskia: Academia.

Prentice.C, Quach.S, Thaichon.P. Antecedents and consequences of panic buying: The case of COVID-19. (2020). Australia: International Journal of Consumer Studies Wiley.

Rapport du Centre Monétaire Interbancaire. (2020& 2021). Morocco: CMI.

Rapport du Centre Monétaire Interbancaire. (Juin 2022). Morocco: CMI.

Russel.W.B. (2020). Post-pandemic consumption: portal to a new world? Rio de Janeiro: Cadernos EBAPE.BR

Sayyida.S., Hartini.S., Gunawan.S., & Husin.S. (2021). The impact of the covid-19 pandemic on retail consumer behavior. UK: Aptisi Transactions on Management.

Schiopoiu.A.B., Puiu.S., & Dinu.A. (2021). The impact of food delivery applications on Romanian consumers' behaviour during the COVID-19 pandemic.Romania: Socio-Economic Planning Sciences.

Schmitt.V.G.H.,Cequea.M.M., Neyra.J.M.V&Ferasso.M. (2021). Consumption Behavior and Residential Food Waste during the COVID-19 Pandemic Outbreak in Brazil. Brazil: Sustainability.

Sheth.J. (2020). Impact of Covid-19 on consumer behavior: will the old habits return or die? Asia: Journal of Business Research.

Sun.X., Su.W., & Tian.Z. (2021). The impact of Awe Induced by COVID-19 Pandemic on Green Consumption Behavior in China.China: Int.J.Environ.Res.Public Health.

Waqas.M., Hania.A., & Hongbo.L. (2020). Psychological Predictors of Anxious Responses to the COVID-19 Pandemic: Evidence from Pakistan. Pakistan: Psychiatry Investig.

Zwanka.R.J., &Buff.C. (2020). COVID-19 Generation: A conceptual Framework of the Consumer Behavioral Shifts to Be Caused by the COVID-19 Pandemic. USA:Journal of International Consumer Marketing.

LA COOPERATION INTERGENERATIONNELLE ET LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

Belgacem Bchini, Institut Supérieur de Gestion de Tunis
Email : bchinibelgacem623@yahoo.fr

Résumé

L'objectif de cet article est d'analyser la manière et/ou le moyen à travers lesquels la coopération intergénérationnelle en milieu de travail pourrait améliorer la performance organisationnelle d'une entreprise. Il s'agit de répondre à la question centrale suivante : comment la coopération intergénérationnelle en milieu de travail pourrait-elle améliorer la performance organisationnelle d'une entreprise ?

Le résultat auquel nous avons abouti est le suivant : le mentorat et l'accompagnement constituent les deux leviers privilégiés de la performance organisationnelle, dans la mesure où à travers le mentorat, il y a exposition des employés à de nouvelles idées, expertises et façons de penser, ainsi que l'instauration d'un climat favorable pour la motivation et la création de valeur. Alors que dans l'accompagnement, il y a engagement dans la réalisation des objectifs, objectivité dans l'étude des situations, proposition de solutions réalistes et de nouvelles manières de faire.

Par ailleurs, les deux grandes stratégies qui peuvent favoriser le transfert des connaissances et des compétences entre les différentes générations sont l'accompagnement et la formation. Mais, la documentation interne, la communication, l'élaboration de plans de succession et de plans de relève, par exemple, sont de portée secondaire. Ce résultat a été trouvé suite à des entretiens individuels semi-directifs menés auprès de quinze responsables de gestion des ressources humaines travaillant dans sept grandes entreprises publiques tunisiennes. Les questions du guide d'entretien se sont articulées autour de cinq thèmes : les modalités de transfert des compétences, la manière de préservation de l'expertise des séniors voire des partants à la retraite, la manière d'intégration des nouveaux recrus, les domaines couverts par la coopération intergénérationnelle et les outils mobilisés par la coopération intergénérationnelle pour favoriser la performance.

L'étude est très utile dans le sens où elle permet aux dirigeants d'entreprises de comprendre les mécanismes qui permettent de favoriser la performance, gage de pérennité. De même, les résultats sont précieux pour les responsables GRH qui devraient réfléchir sérieusement à des méthodes permettant de faciliter le transfert de connaissances entre les générations afin de s'adapter avec souplesse à un monde de plus en plus changeant.

Mots-clés : *Coopération, génération, performance organisationnelle, Tunisie, entreprise publique.*

Introduction

Le départ massif à la retraite et le vieillissement en milieu de travail constituent aujourd'hui des problématiques majeures à résoudre par les chefs d'entreprises. Ces problématiques touchent généralement tous les domaines et en particulier le domaine social et le domaine économique. Sur le plan social, nous devrions nous demander quelle place accorder aux employés âgés, sans que cela porte préjudice à l'intégration de la relève par des nouveaux recrus. Pour le plan économique, le vieillissement de la main-d'œuvre est une problématique liée à la dynamique de l'emploi où l'incitation à la mise à la retraite anticipée constitue un moyen que se donnent les entreprises afin de rationaliser leurs effectifs. Mais, malgré une prise de conscience des entreprises et des gouvernements de la problématique du vieillissement de la main-d'œuvre et du départ massif à la retraite, peu de politiques publiques et de pratiques organisationnelles ont été mises en œuvre devant les enjeux liés à la démographie organisationnelle et à la transmission des savoirs. Il y a donc un risque pour les organisations de perdre des savoirs stratégiques, voire des compétences rares. En effet, on constate aujourd'hui, sur le marché de l'emploi, des pratiques d'expulsion adoptées par les entreprises à l'égard des employés âgés, souvent à cause de préjugés préservés à leur endroit. En même temps, les jeunes ont des emplois de plus en plus éphémères et rencontrent des difficultés d'insertion sur le marché du travail. De surcroît, les organisations sont de plus en plus touchées par la rareté d'une main-d'œuvre qualifiée, incitant ainsi un nombre important d'entreprises à retenir leurs employés âgés dont les compétences et l'expertise sont importantes à la survie de l'organisation.

Par ailleurs, les nouveaux recrus qui intègreront le marché de travail pourraient se voir privés de la mémoire organisationnelle envers les nouveaux emplois, et se trouveraient obligés d'apprendre leur métier sans le soutien des plus expérimentés, ce qui pourrait impacter la performance organisationnelle de l'entreprise. Leur accorder l'importance exigée et les traiter convenablement est devenu un enjeu majeur pour toute entreprise quelle que soit sa taille en vue de réaliser la performance organisationnelle, gage de la pérennité. Bien que ce concept soit très répandu dans la littérature académique, sa définition est difficile en raison de ses nombreuses significations et ses multiples déterminants. Pour cette raison, il n'existe pas de définition universellement admise de ce concept.

Par ailleurs, la problématique posée dans cet article vise à répondre à la question centrale suivante : comment la coopération intergénérationnelle en milieu de travail pourrait-elle améliorer la performance organisationnelle d'une entreprise ? De cette question principale peuvent découler les questions secondaires suivantes :

1. comment s'opère le transfert des connaissances d'une génération à une autre en milieu de travail ?
2. comment arriver à préserver l'expertise des partants à la retraite dont les savoirs sont souvent implicites et non documentés ?
3. quels sont les moyens à déployer afin d'arriver à intégrer ceux qui prendront la relève pour assurer la continuité dans le fonctionnement de l'entreprise ?
4. quels sont les domaines couverts par la coopération intergénérationnelle ?
5. quels sont les outils à mobiliser pour favoriser la performance organisationnelle de l'entreprise ?

Pour répondre à cette problématique, nous allons structurer cet article en deux parties, une partie théorique qui présente une revue de la littérature autour des variables de l'étude et une partie empirique qui expose la méthodologie adoptée et les résultats trouvés suite à un ensemble d'entretiens menés auprès de sept grandes entreprises publiques.

Revue de la littérature

Il s'agit de présenter les fondements théoriques des deux concepts clés de notre recherche : la coopération intergénérationnelle et la performance organisationnelle.

Les dimensions conceptuelles de la coopération intergénérationnelle

Il s'agit de présenter dans ce qui suit les justifications et les enjeux de la coopération intergénérationnelle (1.1.) ainsi que les modalités de sa réalisation (1.2.).

1.1. Justifications et enjeux de la coopération intergénérationnelle

La coopération intergénérationnelle au milieu de travail représente aujourd'hui une réponse à tout défi de pérennité. En effet, une bonne collaboration entre les générations se justifie par la recherche du renouvellement des fonctions de l'entreprise et de la pérennité. Les objectifs de la coopération intergénérationnelle est la sauvegarde des connaissances et des compétences techniques et managériales appropriées par les séniors. Celle-ci suscite la motivation et l'imagination créative des différents collaborateurs. En outre, elle nécessite une action proactive d'un management averti des bénéfices à générer grâce à une bonne coopération entre générations. De surcroit, au-delà de la coopération, les anciennes générations devraient comprendre qu'elles ont un devoir de transmission du savoir, mais aussi de permettre à une génération nouvelle de développer de nouvelles connaissances, puisqu'elle est normalement porteuse d'idées et peut aussi, à son tour, transmettre des conceptions et des techniques envers les séniors dans une dynamique d'écoute mutuelle, en rupture avec la vision classique marquée par l'existence de modèles hiérarchiques présents dans de nombreuses entreprises.

Il importe de noter que la transmission du savoir et le transfert des compétences au sein de l'entreprise ne devraient en aucun cas correspondre à un clonage entre les individus ou être considérés comme un binôme junior-sénior mais surtout comme

un mode de reconnaissance de l'employé au sein d'une sphère sociale regroupant toutes les générations.

Dans la littérature managériale, on découvre que la transmission intergénérationnelle a été traitée, d'un point de vue de la gestion des âges, sous quatre angles d'approche. Le premier, classique, consiste à l'aborder comme un moyen d'accélération de l'apprentissage des jeunes en profitant de l'expérience des seniors (Labruffe, 2007). Le deuxième la considère comme un outil favorisant l'intégration et la fidélisation des jeunes dans un collectif de travail, notamment par le biais d'un développement identitaire (Delobbe et Vandenberghe 2001; Courault, Bourlier, et Trouvé 2004; Raoult et al. 2006). Le troisième, ergonomique, la traite d'un point de vue santé et sécurité au travail, dans le sens où les seniors développent au cours de leur travail au sein de l'entreprise, des moyens et des méthodes en vue d'accomplir leurs tâches à moindre effort. De ce point de vue, on peut noter que la transmission intergénérationnelle constitue un moyen de prévention des accidents de travail et de l'usure professionnelle (Cloutier et al. 2002). Le quatrième, le plus récent, l'aborde dans le cadre d'une gestion des âges repensée. Il s'agit souvent des études de cas (Bourhis et al. 2004), ou des recherches-actions menées en partenariat avec des entreprises.

Par ailleurs, il importe de préciser que la transmission intergénérationnelle des connaissances n'a pas été suffisamment étudiée au regard de son enjeu stratégique en tant que levier de performance et de pérennité de l'entreprise. En effet, dans ce cadre, on peut souligner deux principales limites. La première renvoie au manque de précision quant aux savoirs et compétences à transmettre. Elle porte sans doute sur la démarche de transmission menée dans l'urgence et au cas par cas. La deuxième concerne le sens de la transmission qui se fait généralement des séniors vers les nouveaux recrus (Courault et al. 2004).

Ainsi, des études comparatives des pratiques des entreprises effectuées par Courault et al. (2004) ont montré que la transmission des savoirs et connaissances concerne avant tout les techniques professionnelles, surtout que les seniors sont aussi porteurs de la culture d'entreprise, et connaissent les modes de fonctionnement de l'entreprise ainsi que les savoirs spécifiques au métier. Quant à Gilles et Loisil (2005: 68), ils insistent sur la transmission de compétences collectives. Ils précisent que ce qui devrait être transmis, ce sont de manière privilégiée les règles de travail en collectif, une tendance à faire face à des exigences contradictoires, des risques, des difficultés que des contenus techniques. Il semble opportun donc de faire une réflexion sur ce qui devrait être privilégié dans une transmission intergénérationnelle des compétences et des savoirs, dans une optique de pérennité et de performance de l'entreprise, au-delà des savoirs et compétences classiques.

La deuxième faiblesse concerne une vision de la transmission intergénérationnelle des connaissances et des compétences du senior vers le jeune. C'est une conception limitée parce qu'elle considère que le transfert se fait à sens unique. Elle se fonde

en effet, sur une problématique s'articulant autour de trois facteurs considérés des piliers à savoir : l'âge, l'ancienneté et l'expérience (Raoult et al., 2006). Soulignons que le lien entre ces trois notions est pourtant loin d'être systématique ni direct, de plus, la notion de sénior est très mal définie dans la littérature, bien que considérée comme l'acteur incontournable de la transmission (Courault et al. 2004).
Par ailleurs, les deux limites ci-dessus citées résultent à notre sens, d'une insuffisance au niveau de la vision stratégique de cette pratique.

1.2. Modalités de réalisation

La coopération intergénérationnelle et la transmission des savoirs qu'elle favorise sont d'une importance non négligeable depuis les années 2000 (Lefebvre et al., 2000) puisqu'on enregistre la cohabitation de quatre générations dans une même entreprise : les traditionnalistes, les baby-boomers, les X, et les Y. Mais cette cohabitation se trouve face à deux barrières limitatives majeures : la première a attrait aux préjugés et stéréotypes à l'égard des séniors dont on sous-estime la valeur productive, la deuxième renvoie aux luttes de pouvoirs dans les entreprises, surtout celles marquées par une structure démographique déséquilibrée (Delay, 2006). Les relations entre le personnel de la même entreprise, peuvent être appréhendées comme la résultante de la coexistence de plusieurs dilemmes ou éléments caractéristiques complémentaires, mais souvent contradictoires à savoir autonomie et interdépendance, coopération et concurrence, et réciprocité et stabilité. Ces éléments nous renseignent sur combien la qualité de ces relations peut représenter une condition pour favoriser le partage et le transfert des connaissances entre les générations (Bourhis et al., 2004) par le recours à des méthodes de gestion des connaissances appropriées. Parmi ces méthodes, on peut citer la méthode MASK (*Modélisation, Analyse et Structuration de Connaissances*) proposée par Ermine (1996). Il s'agit d'un ensemble d'actions à mener pour gérer les connaissances en organisation. Elle repose sur le principe de l'existence d'un patrimoine organisationnel de connaissances qui est bien plus que la somme des savoirs individuels en organisation. La connaissance organisationnelle est un système complexe, qui n'est ni intelligible, ni maîtrisable, ce qui requiert une modélisation spécifique (Ermine et al., 1996, Ermine et al., 2014). En outre, cette méthode souligne quatre étapes permettant la réalisation du cercle vertueux du *knowledge management* (Ermine et al., 2014) :
La réalisation d'une analyse stratégique du patrimoine de connaissances (*à travers un audit*) menacé par les pertes massives de savoirs, dues à plusieurs facteurs et notamment aux départs à la retraire. L'objectif étant le repérage des connaissances critiques dans l'organisation (1ère étape) ;
La capitalisation à travers la réalisation d'un recueil de données auprès d'un ensemble d'experts (étape 2) ;
Le partage du patrimoine des connaissances avec d'autres personnes pour des pratiques opérationnelles (étape 3).

L'utilisation des ressources créées dans les étapes précédentes doivent être utilisées comme un levier de l'innovation à travers la création de connaissances, car l'objectif final d'une organisation est d'être créateur de connaissances et de valeur (étape 4).
Par ailleurs, pour ces quatre étapes, l'utilisation d'outils adaptés s'avère nécessaire. Parmi ces outils, on peut citer les cartes cognitives, les grilles d'analyses, les outils de modélisation cognitive, les modèles de partage, les modèles d'évolution… (Ermine et al., 2014).
A côté de la méthode MASK, on trouve la méthode **3A (**Méthode d'Analyse Autonome des Activités) qui a été proposée par Poitou (1996). Elle a pour ambition de réaliser des enquêtes afin de repérer des connaissances. Elle est marquée par la présence et la collaboration de trois acteurs, l'un praticien, l'autre observateur-apprenti, formé aux techniques d'observation, d'interview et de description de la méthode 3A et un troisième ayant pour mission la réalisation des activités décrites dans le document sur la base unique de sa lecture. La réalisation correcte de la tâche, à la satisfaction du praticien, valide empiriquement la description rédigée par l'observateur-apprenti (Poitou, 1996).
La narration structurée est une autre méthode préconisée par Lesser et Strock (2001). Elle est utilisée pour assurer la transmission des connaissances au sein de l'entreprise. Ce sont des récits oraux et des technologies multimédias appropriées qui sont mises en place pour recueillir les connaissances et les distribuer. Cela permet de constituer un vocabulaire commun dans les entreprises.
Par ailleurs, Brassac (2008) a également développé une méthodologie d'aide à la transmission des connaissances, orientée vers la psychologie sociale des processus cognitifs. Cette méthode nécessite aussi la présence de trois acteurs : « le connaissant », « l'apprenant » et « l'intervenant ». Dans une situation de travail, le connaissant met à jour son expertise et mène l'apprenant à développer une compétence particulière lui permettant ensuite d'être capable de mobiliser les ressources rapidement pour pouvoir assurer efficacement les tâches de l'expert (Brassac, 2008). Mais, cela devrait se faire avec la participation d'un troisième acteur, qui est l'intervenant qui privilégie les échanges entre le connaissant et l'apprenant.
Après cette brève présentation, on pense que la méthode MASK est la meilleure méthode vue la démarche à suivre pour son application et son apport à l'atteinte des objectifs de l'entreprise en matière de coopération intergénérationnelle. Qu'en est-il alors de la performance organisationnelle ?

1. Un éclairage autour du concept performance organisationnelle

Deux paragraphes seront développés, l'évolution théorique d'origine historique de la performance organisationnelle (2.1.) et la performance organisationnelle en tant que concept à géométrie variable (2.2.).

2.1. Evolution théorique d'origine historique de la performance organisationnelle

La performance organisationnelle est l'un des sujets les plus importants dans la recherche en gestion. Elle est l'un des concepts les plus débattus sur lesquels il n'y a jamais eu d'accord entre divers chercheurs et théoriciens (Selden et Sowa, 2004). C'est un concept très ancien. Ainsi, dans les années 50, par exemple, la performance organisationnelle renvoie à la mesure dans laquelle les organisations, considérées comme un système social, remplissaient leurs objectifs (Georgopoulos et Tannenbaum, 1957 : 535). Son évaluation prend en considération trois paramètres : le travail, les individus et la structure organisationnelle.

Plus tard dans les années 60 et 70, une nouvelle vision sur la performance organisationnelle est apparue marquée par une autre définition dans la mesure où elle implique la capacité d'une organisation à exploiter son environnement pour accéder et utiliser les ressources rares (Yuchtman et Seashore, 1967 : 379). Son évaluation suppose le recours à d'autres types d'indicateurs.

Pour les années 80 et 90, une autre nouvelle conception de la performance organisationnelle est apparue suite à une prise de conscience de la complexité des objectifs organisationnels. Le profit est considéré comme l'indicateur le plus utilisé pour mesurer la performance. Les chercheurs Lusthaus et al. (2002) nous informent sur cet état de fait.

Plus tard dans les années 2000, on assiste à une variété de définitions attribuées au concept de performance organisationnelle en raison de sa nature subjective. C'est une notion omniprésente dans presque toutes les sphères de l'activité humaine. En effet, elle peut être conçue comme un ensemble d'indicateurs financiers et non financiers qui offrent des informations sur le degré de réalisation des objectifs et des résultats (Lebans et Euske, 2006). Elle se caractérise par une dynamique, sollicitant réflexion, commentaire et précision. Elle peut être illustrée en utilisant un modèle causal décrivant la manière dont les actions actuelles peuvent impacter les résultats futurs. Soulignons que généralement, la notion de la performance peut être appréhendée différemment selon la position de la personne impliquée dans son évaluation (externe à l'entreprise comme les actionnaires, les créanciers, l'Etat,…ou interne). Ainsi, pour définir le concept de performance, il est indispensable de connaître les objectifs fixés et les éléments caractéristiques à chaque domaine de responsabilité. En d'autres termes, la performance organisationnelle est une perception subjective de la réalité, ce qui explique la multitude de réflexion critique sur le concept et ses instruments de mesure (Lebas, 1995 ; Wholey et al., 1996).

2.2. La performance organisationnelle est un concept à géométrie variable

La performance organisationnelle reflète la capacité d'une organisation à satisfaire les désirs de ses actionnaires et à survivre sur le marché (Griffin, 2003). Elle est aussi connue comme le résultat des actions ou des activités que les membres des

organisations ont mené pour mesurer dans quelle mesure une organisation a atteint ses objectifs (Ho, 2008). Pour Richard et al. (2009), la performance organisationnelle renferme trois domaines spécifiques de résultats d'entreprise : la performance financière (bénéfices, retour sur actifs, retour sur investissement, etc.) ; le rendement pour l'actionnaire (rendement total pour l'actionnaire, valeur ajoutée économique, etc.) ; la performance du marché des produits (ventes, part de marché, etc.).

Par conséquent, il est possible d'affirmer qu'il n'existe pas une définition commune de la performance organisationnelle. De même, il y a absence d'accord dans la littérature sur la façon de la mesurer, et le problème est multiniveaux (Lusthaus et al., 2002). Ce qui signifie que la possibilité de définitions et de détermination des voies de réalisation pour arriver à la précision souhaitée est encore discutable. Mais il existe une relation étroite entre l'objectif organisationnel et le concept de performance organisationnelle.

Par ailleurs, la performance organisationnelle a toujours eu une influence significative sur les actions des entreprises. Mais en même temps, elle est la résultante de l'effet d'un certain nombre de facteurs et entre autres le partage des connaissances et la transmission du savoir entre les générations. Adam (1994) considère la performance organisationnelle comme fortement dépendante de la qualité de la performance des employés. Il a jugé que pour assurer une performance organisationnelle de haute qualité, il est primordial d'avoir une expérience régulière du personnel de l'entreprise avec des connaissances et des compétences nouvelles et à jour, ce qui, à son tour, les aiderait à suivre les nouveaux changements. Mais, il importe de souligner l'absence de travaux suffisamment explicites sur l'apport de la coopération intergénérationnelle à la performance organisationnelle. Mise à part ceux qui soulignent l'importance de la formation, de l'accompagnement, du coaching et les supports de communication. Elle constitue plutôt l'une des préoccupations majeures des chercheurs.

Méthodologie

Dans ce qui suit, nous allons nous concentrer sur le déroulement des entretiens (3.1.) et l'analyse de contenu (3.2.).

Déroulement des entretiens

Nous avons fait recours à la méthode d'entretien parce qu'elle est considérée comme une méthode qualitative des plus utilisées (Romelaer, 2005). L'outil mobilisé est l'entretien individuel semi-directif, mené auprès de quinze responsables de gestion des ressources humaines (directeurs et/ou chefs de services). La durée moyenne de chaque entretien est autour d'une heure (Tableau 1). Nous avons mobilisé cet outil parce qu'il correspond parfaitement à l'objectif de notre recherche qui est la compréhension et l'exploration de l'éventail de comportement adoptés au sein des entreprises (Gavard-Perret et al., 2008).

Entreprise	*Durée de l'entretien*	*Nombre d'entretiens*	*La responsabilité de l'interviewé*
E1	*1 H 00*	*3*	*Responsables RH*
E2	*1 H 30*	*2*	*Responsables RH*
E3	*1 H 00*	*2*	*Responsables RH*
E4	*1 H 00*	*2*	*Responsables RH*
E5	*1 H 30*	*2*	*Responsables RH*
E6	*1 H 30*	*2*	*Responsables RH*
E7	*1 H 00*	*2*	*Responsables RH*

Tableau 1 : ventilation des interviewés

Ainsi, afin d'étudier la transmission des compétences et du savoir-faire entre les générations et son rôle dans la performance de l'entreprise, nous avons structuré les questions de notre guide d'entretien autour de cinq thèmes :
Thème 1 : les modalités de transfert des connaissances ;
Thème 2 : la manière de préservation de l'expertise des séniors voire des partants à la retraite ;
Thème 3 : la manière d'intégration des nouveaux recrus ;
Thème 4 : les domaines couverts par la coopération intergénérationnelle ;
Thème 5 : les outils mobilisés par la coopération intergénérationnelle pour favoriser la performance.
La sélection des entreprises, lieu de notre étude a obéit à un certain nombre de facteurs organisationnels assurant l'homogénéité de l'échantillon. Nous avons interviewé des responsables de gestion des ressources humaines ayant une grande expérience dans leurs entreprises qui sont toutes publiques, de grande taille avec un nombre minimum d'années d'existence de 50 ans. Le tableau suivant retrace leurs principales caractéristiques (Tableau 2). De plus, durant leurs années d'expériences dans leurs entreprises, les responsables interviewés ont pu repérer les différentes compétences partantes, les nouveaux arrivants et la continuité de l'activité sans perturbation.
Après transcription des entretiens, nous avons essayé de vérifier l'atteinte du seuil de saturation à travers le contenu des réponses obtenues.
Par ailleurs, une analyse de contenu thématique des verbatims a été utilisée tout en essayant de nous référer aux recommandations de Russel et Wacheux (2005) dans la méthode d'analyse de contenu.

Cas étudiés	Date de création	Secteur d'activité	Effectif	Taille	Forme juridique	Orientations stratégiques
E1	1960	Industrie pétrolière (distribution de pétrole).	1125	Grande	Publique	Diversification de ses activités.
E2	1979	Régénération des huiles usagées et Protection de l'environnement	236	PME	Publique	Diversification et innovation de ses produits.
E3	1872	Gestion, exploitation et entretien du réseau ferroviaire tunisien.	4518	Grande	Publique	Développement du réseau ferroviaire à travers l'extension des lignes existantes ou la création de nouvelles lignes sur le territoire tunisien.

E4	1892 et en 2003 il y a eu fusion de sociétés	Transport collectif	7046	Grande	Publique	Assurer un bon service de transport collectif des voyageurs dans la région du grand Tunis à travers les réseaux bus et métro ainsi que la ligne ferroviaire de la banlieue Nord.
E5	1962	Energie (Production, transport et distribution de l'électricité et du gaz).	12 851	Grande	Publique	Rentrer dans une nouvelle conjoncture internationale avec tous les enjeux et les défis liés aux mutations profondes enregistrées dans le secteur énergétique.

E6	1968	Hydraulique (expansion du secteur de l'eau potable et à l'accroissement continu de la demande que l'Etat tunisien a décidé de créer la Société Nationale d'Exploitation et de Distribution des Eaux).	6409	Grande	Publique	Collecter les eaux souterraines et de surface, les traiter en vue de les rendre potables.
E7	1972	Industrie pétrolière (exploration et exploitation du pétrole).	789	Grande	Publique	- Renouveler les réserves nationales en hydrocarbures. - Améliorer la capacité de production des champs. - Développer les activités gazières. - Développer des activités internationales. - Renforcer le rôle d'opérateur public. - *S'engager dans les énergies renouvelables.*

Tableau 2 : les principales caractéristiques des cas étudiés

Analyse de contenu

Afin de connaitre le degré d'importance donné à la coopération intergénérationnelle au sein de chaque entreprise et de savoir la capacité des managers à la gérer, nous avons posé trois questions. Nous avons constaté que le transfert intergénérationnel des connaissances s'effectue dans presque toutes ces entreprises à travers un travail préliminaire effectué par la Direction des Ressources Humaines. Celle-ci veille à ce qu'un travail d'accompagnement soit mis en place entre un sénior et un junior, tout en admettant un programme de training pour le nouveau et une assistance informelle pour entrainer un junior par un senior afin de prendre la relève. Le tableau suivant expose les principaux verbatim retenus à travers les interviews réalisées.

Verbatim
« La direction générale de notre entreprise a mis en place une procédure écrite se résumant autour de trois actions : 1. *Action 1 : accorder plus de priorité aux compétences menacées et qui renvoient aux compétences critiques (compétences nécessitant plusieurs années d'expérience pour être maîtrisées), aux compétences clés (compétences indispensables pour le bon fonctionnement de l'entreprise et maîtrisées par un nombre respectable de salariés) et aux compétences socles ou savoir-faire de base se résumant dans les activités de base de notre entreprise ;* 2. *Action 2 : définir un plan d'action tenant en compte les services concernés par des salariés partants et les nouveaux arrivants ainsi que les méthodes d'accompagnement à mobiliser : ateliers de groupes, coaching, e-learning,… ;* 3. *Action 3 : développer un processus reposant sur un certain nombre d'actions :* • *détermination de la charge de travail et du budget temps à consacrer aux salariés mentors nécessaires à la formation d'un junior ;* • *organisation des actions de suivi (programmation des ateliers trimestriels de co-développement entre mentors) ;* • *échange d'expériences et de bonnes pratiques (pour éviter l'isolement et favoriser le partage des savoirs) ».*

Tableau 3 : modalités de transfert intergénérationnel des connaissances

Par ailleurs, en ce qui concerne la préservation de l'expertise détenue par les partants à la retraite et dont les savoirs sont souvent implicites et non

documentés, nous avons posé aussi trois questions et nous avons retenu les principales idées synthétisées dans le tableau suivant.

Verbatim
« Puisque le responsable des ressources humaines est au courant des départs potentiels à la retraite, il organise une réunion avec l'ensemble de ceux qui détiennent des savoirs dans les services de l'entreprise et par conséquent les mettre à la disposition des salariés. L'objectif étant de favoriser le partage du savoir et de mobiliser les outils appropriés afin que les collaborateurs puissent également le diffuser en autonomie ». *« Le responsable des ressources humaines identifie les collaborateurs qui vont bientôt quitter l'entreprise. Il les sensibilise à développer une culture que même au moment de leur départ, ils ne sont pas oublié s et qu'ils sont toujours importants. L'accompagnement, les documents internes, les communications internes, les PV des réunions, la préparation des vidéos, l'élaboration d'un plan de succession et un plan de relève sont les principaux outils de préservation des savoirs et savoir-faire dans notre entreprise».*

Tableau 4 : manière de préservation de l'expertise des seniors voire les

Il importe de noter que cette manière de faire nécessite des améliorations. Pour le personnel actif, nous avons constaté que les dirigeants de ces entreprises ont mis en place des procédures de direction et de pilotage de la qualité totale à travers des manuels de procédures et des applications informatiques. Celles-ci sont mises à la disposition des audits qualité et certification.

Au sujet des ressources d'intégration des nouveaux recrus qui vont prendre la relève pour assurer la pérennité de l'entreprise, nous avons posé également trois questions et nous avons pu noter une tendance commune vers le suivi d'un processus formé de cinq étapes résumées dans le tableau ci-dessous. Les responsables des unités travaillent à intégrer les nouveaux recrus qui prendront la relève pour assurer la continuité dans le fonctionnement de l'entreprise en jouant le rôle de formateur interne ainsi que la formation continue. Le tableau suivant présente un résumé du verbatim retenu.

Verbatim
« Nous considérons que notre procédure d'intégration est convenable. Elle se résume en quatre phases : *Phase 1 : phase de préparation au cours de laquelle un contact téléphonique et par e-mail est établi avec le nouveau recru confirmant un rendez-vous avec son futur chef hiérarchique ou avec le responsable de la gestion des*

ressources humaines. C'est en quelque sorte une prise de contact en vue de se familiariser avec l'étrange. *Phase 2 : phase d'accueil durant laquelle le nouveau recru fait contact avec le terrain de travail en présence de son futur chef hiérarchique. Il y aura à partir du premier jour repérage des locaux, obtention d'un badge, visite des services et directions,….En outre, il y a lieu de souligner qu'au cours du premier jour, un déjeuner sera organisé entre nouveau recru et ses collègues de travail dont l'objectif est la mise en relation progressive simple pour la personne recrutée.* *Phase 3 : phase d'information et de communication marquée par la mise à disposition du nouveau recru d'une documentation (brochures, rapports, recueil de textes juridiques) sur l'entreprise et ce, durant la première semaine.* *Phase 4 : phase de formation technique au poste. L'objectif de cette phase est de permettre au nouveau recru de découvrir son métier ainsi que les métiers des autres à travers la visite des différents services pour enregistrer le fonctionnement global de l'entreprise et assimiler sa culture.* *Phase 5 : phase de suivi de l'intégration : ce suivi se fait de manière régulière durant les deux premières années (toutes les semaines, tous les mois, tous les trimestres). Ce suivi cherche à s'assurer du bon déroulement de l'intégration et à corriger les problèmes constatés.*

Tableau 5 : manière d'intégration des nouveaux recrus

Pour la question relative aux domaines couverts par la coopération intergénérationnelle (organisation du travail, mixité des équipes, …) et qui permettent de développer la performance organisationnelle de l'entreprise, les interviewés ont tous répondu aux trois questions posées. Ils soulignent que tous les domaines techniques (production, logistique, manutention, acconage, …) et managériaux (gestion des clients et des fournisseurs, gestion financière et comptable, gestion du personnel, etc.), dans ces entreprises conduisent à la performance organisationnelle et ce à travers l'échange de savoirs et d'expériences entre nouveaux et anciens. Le tableau suivant reprend les principales réponses retenues.

Verbatim
« Au sein de notre entreprise, il y a eu développement d'une mixité intergénérationnelle des équipes permettant un transfert de savoir et de savoir-faire. Cette mixité témoigne de l'existence d'une structure riche et

diversifiée permettant de contribuer aux performances de l'entreprise. La direction de gestion des ressources humaines surveille et encourage la diversité en créant une atmosphère psychosociologique perméable basée sur le partage des valeurs et des cultures de chaque génération. En outre, elle gère les relations managers-salariés par la reconnaissance des compétences ainsi que la définition des objectifs. Communication et accompagnement sont à privilégier tout en déclenchant des échanges réguliers entre collaborateurs. Ainsi, nous supposons que tous les domaines de l'entreprise sont couverts par la coopération intergénérationnelle ».

Tableau 6 : les domaines couverts par la coopération intergénérationnelle

En ce qui attrait aux outils mobilisés (mentorat, accompagnement, coaching,…) pour assurer les objectifs de la coopération intergénérationnelle afin de favoriser la performance organisationnelle, nous avons posé trois questions et nous avons constaté que les interviewés soulignent qu'outre l'accompagnement, les entreprises ont procédé au développement d'un processus de coaching et de mentorat visant à assurer le transfert des connaissances comme nouveaux outils pour préserver le partage des connaissances. Ces processus seront valorisés et appuyés par la suite par des cycles de formation en interne (par exemple, signature de conventions avec les centres de formations spécialisés) et en externe (par exemple : signature d'accords de coopération avec le Groupe ENI dont les formateurs assurent périodiquement des cycles de formations continues, Naftal Algérienne à travers un centre de formation commun, assistance des assistants technico-commerciaux à des ateliers dans la Cote d'ivoire, le Congo…, la STEG internationale, la syndicat internationale des chemins de fer…,).

Verbatim
« Notre entreprise a une grande expérience dans le domaine de la formation avec beaucoup de partenaires, internes et externes, ce qui lui a permis de développer ses propres outils de mobilisation afin de réaliser les objectifs de la coopération entre les générations, on trouve : le mentorat classique, des seniors vers les juniors ; le mentorat inversé, des juniors vers les seniors ; le développement des actions de parrainages ; Facilitation de la fonction des coaches professionnels ; le développement du tutorat… ».

Tableau 7 : les outils mobilisés par la coopération intergénérationnelle

Les informations obtenues peuvent être synthétisées dans le tableau ci-dessous. Une analyse horizontale/verticale entre entretiens-thème.

Entretien & Thème	***Entretien 1***	***Entretien 2***	***Entretien 3***	***Entretien 4***	***Entretien 5***	***Entretien 6***	***Entretien 7***	***Synthèse horizontale***
Thème 1	*Accompagnement.*	*Formation et Accompagnement.*	*Accompagnement et une revue d'accueil.*	*Accompagnement.*	*Formation et stages*	*Formation*	*Se fait à travers le travail en double (anciens et nouveaux).*	*La formation et l'accompagnement sont deux méthodes privilégiées pour le transfert intergénérationnel.*
Thème 2	*Formation sur le tas des nouveaux par les anciens salariés.*	*Formation sur le tas des nouveaux par les anciens salariés.*	*Accompagnement de trois ans avant le départ à la retraite.*	*Mentorat et Accompagnement*	*Accompagnement*	*Accompagnement*	*Formation sur le tas des nouveaux par les anciens salariés.*	*L'accompagnement préserve l'expertise de l'entreprise.*
Thème 3	*Formation initiale pour les postes clés.*	*Accompagnement sur le tas (essentiel).*	*Un accueil à travers un programme de training.*	*Un training dans les usines et un programme d'accompagnement.*	*Formation sur le tas des nouveaux par les anciens salariés.*	*Formation sur le tas des nouveaux par les anciens salariés.*	*Formation sur le tas des nouveaux par les anciens salariés.et Accompagnement sur terrain en double (ancien et apprenti).*	*La formation et les plans de training sont les outils les mieux utilisés pour l'intégration.*
Thème 4	*Les postes techniques et d'entretiens ainsi que les médicaux.*	*Les postes techniques, d'exploitation et de distributions des eaux.*	*L'exploitation et les postes techniques et de direction.*	*Les fonctions de formulation et des analyses aux laboratoires*	*Les postes d'exploitation et de production.*	*Les postes techniques et de production.*	*Les postes de conduction et techniques*	*Les domaines techniques et d'exploitation sont les plus couverts par la coopération intergénérationnelle.*
Thème 5	*Formation sur le tas et Accompagnement.*	*Mentorat et Accompagnement.*	*Accompagnement Mentorat et Coaching.*	*Accompagnement et Mentorat.*	*Accompagnement et Mentorat.*	*Formation sur le tas et Accompagnement.*	*Formation sur le tas.*	*Le mentorat et l'accompagnement sont les plus adoptés pour favoriser la performance organisationnelle.*
Synthèse verticale	*Tendance générale vers la formation et l'accompagnement comme outils privilégiés.*	*Tendance générale vers la formation, l'accompagnement et le mentorat.*	*Tendance générale vers l'accompagnement, le mentorat et le coaching dans un climat social valorisant l'expérience.*	*Tendance générale vers la formation, l'accompagnement et le mentorat.*	*Tendance générale vers l'accompagnement, le mentorat et le coaching dans un climat social valorisant l'expérience.*	*Tendance générale vers l'accompagnement, le mentorat et le coaching dans un climat social valorisant l'expérience.*	*Tendance générale vers l'accompagnement, le mentorat et le coaching dans un climat social valorisant l'expérience et l'application des théories.*	*La coopération intergénérationnelle favorise la performance organisationnelle à travers la formation, le mentorat et l'accompagnement*

Tableau 8 : Tableau de synthèse entretiens/thèmes

Conclusion

L'objectif de cet article est d'analyser la manière et/ou le moyen à travers lesquels la coopération intergénérationnelle en milieu de travail pourrait améliorer la performance organisationnelle d'une entreprise.

Deux types de conclusion peuvent être soulignés : un premier type, théorique, indique que

la coopération intergénérationnelle est un réaménagement de compétences et de savoir-faire de l'entreprise dans le temps entre les membres de son personnel. Elle implique un équilibre entre changement et continuité. Celui-ci reste tributaire de la performance organisationnelle, qui malgré l'absence d'un consensus sur sa définition et sa mesure, elle se présente comme un résultat réalisé suite à un effort fourni et un comportement adopté. Ce comportement peut être, dans une certaine mesure, le résultat d'une relation sociale entre les générations basée sur

la transmission de savoirs, de compétences individuelles/collectives et de capacités organisationnelles. Elle consiste en une intégration, par l'ancienne génération en milieu de travail, des nouveaux arrivants dans le système de savoirs et compétences de l'entreprise.

Le deuxième type de conclusion est empirique obtenu suite à quinze entretiens effectués auprès de sept entreprises publiques. Nous pouvons noter que les deux stratégies qui favorisent le transfert des connaissances et des compétences entre les différentes générations présentes dans les entreprises enquêtées sont l'accompagnement et la formation. Mais, la documentation interne, la communication, les PV des réunions, la préparation de vidéos, l'élaboration de plans de succession et de plans de relève sont de portée secondaire. En outre, ce transfert intergénérationnel constitue le levier stratégique de préservation de l'expertise.

En ce qui concerne les plans de training et la formation, elles ont été considérés comme les méthodes les mieux pratiquées pour l'intégration des nouveaux recrus. Ils permettent de garantir le bon fonctionnement et la continuité de l'exploitation de chaque entreprise.

Par ailleurs, les responsables interviewés ont précisé que la coopération intergénérationnelle couvre surtout les domaines techniques et d'exploitation. Les autres domaines sont plutôt gérés à travers une simple passation des tâches et des responsabilités.

Il importe d'ajouter que les interviewés considèrent le mentorat et l'accompagnement comme des vecteurs privilégiés de performance organisationnelle. Ils soulignent que dans :

le mentorat, il y a exposition des employés à de nouvelles idées, expertises et façons de penser, des conseils sur le développement professionnel et

l'avancement, augmentation de la visibilité et de la reconnaissance au sein de l'entreprise à travers les rencontres et les échanges de connaissances, le développement de nouvelles compétences et connaissances, l'extension du développement professionnel des intervenants, développement d'une culture favorisant le développement personnel et professionnel, développement de compétences de leadership et instauration d'un climat favorable pour la motivation et la création de valeur.

L'accompagnement, il y a engagement dans la réalisation des objectifs, objectivité dans l'étude des situations, proposition de solutions réalistes et de nouvelles manières de faire avec la garantie du binôme pérennité, performance.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Adam, E.E. (1994). Alternative quality improvement practices and organization performance. Journal of Operations Management, 12 (1), 27-44. https://doi.org/10.1016/0272-6963(94)90004-3

Bourhis, A., Dubé, L. & Jacob, R. (2004). La contribution de la gestion des connaissances à la gestion de la relève: le cas Hydro-Québec. Revue de gestion, 29 (3), 73-81. https://doi.org /10.3917/riges.293.0073

Brassac, C. (2008). Apprendre pour (et à) capitaliser des connaissances : une étude de cas. Travail et Apprentissages, 2 (2), 9-24. https://doi.org /10.3917/ta.002.0009.

Cloutier, C., S. Lefebvre, E. Ledoux, C. Chatigny & Y. St-Jacques (2009). Enjeux de santé et de sécurité au travail dans la transmission des savoirs professionnels, Études et recherches, Rapport R-316, Montréal, IRSST.

Courault, B., Bourlier, E. & Trouvé, P. (2004). Les seniors et les transferts de compétences dans les TPE et PME d'Auvergne: un état des lieux », Centre d'étude de l'emploi, Rapport de recherches 141.

Delay, B. (2006). La transmission des savoirs dans l'entreprise. Construire des espaces de coopération entre les générations au travail. Informations sociales, 6 (134), 66-77. https://doi.org /10.3917/inso.134.0066.

Ermine, JL. (1996). Un état francophone du champ du management des connaissances : la communauté GeCSO. Management et avenir, 67, 56-77. https://doi.org /10.3917/mav.067.0056.

Ermine, JL. , Chaillot, M., Bigeon, P., Charreton, B. & Malavieille, DM. (1996). Méthode pour la gestion des connaissances. Ingénierie des systèmes d'information, AFCET-Hermès 4 (4), 541-575

Ermine, JL., Lièvre, P., Paraponaris, C. & Guittard, C. (2014). Un état francophone du champ du management des connaissances: la communauté GeCSO. Management Avenir, 1 (67), 56-77. https://doi.org /10.3917/mav.067.0056.

Gavard-Perret M.-L., Gotteland D., Haon C. & Jolibert A. (2008). Méthodologie de la recherche, Paris, Pearson Education France.
Gilles M. & Loisil, F. (2005). La gestion des âges : pouvoir vieillir en travaillant. Lyon, France : Réseau éditions Anact.
Georgopoulos, B. S. & A. S. T. (1957). A study of organizational effectiveness. American Sociological Review, 22 (5), 534–540. https://doi.org/10.2307/2089477
Ho, L. A. (2008). What affects organizational performance? The linking of learning and knowledge management. Industrial Management & Data Systems, 108(9), 1234–1254. https://doi.org/10.1108/02635570810914919.
Labruffe, A. (2007). Seniors: Talents et compétences dans l'entreprise. La Plaine Saint Denis, AFNOR (Association internationale de management stratégique).
Cloutier, C., S. Lefebvre, E. Ledoux, C. Chatigny & Y. St-Jacques (2000). Enjeux de santé et de sécurité au travail dans la transmission des savoirs professionnels, Études et recherches, Rapport R-316, Montréal, IRSST.
Lesser, L. & Storck, J. (2001). Communities of Practice and Organizational Performance. Open Journal of Business and Management. 1(40), 831-841. https://doi.org /10.1147/sj.404.0831
Lebans, M. & Euske, K. (2006). A conceptual and operational delineation of performance. Business Performance Measurement. Cambridge University Press.
Lebas, M. (1995). Performance measurement and performance management. International Journal of Production Economics, 41(1–3), 23-35. https://doi.org/10.1016/0925-5273(95)00081-X
Lusthaus, C., Adrien, M.-H., Anderson, G., Carden, F. & Montalván, G. (2002). Organizational Assessment: A Framework for Improving Performance. International Development Research Centre and Inter-American Development Bank.
Poitou, J.P. (1996). La gestion des connaissances, comme condition et résultat de l'activité industrielle. Intellectica, 22(1), 185-202. https://doi.org/10.3406/intel.1996.1522
Raoult, N., Béatrice, D. & Aurélie M. (2006). Dessine-moi une trajectoire: construire sa place dans l'entreprise aux différents âges de la vie. Lyon: ANACT.
Richard, P., Devinney, T., Yip, G., Johnson, G., (2009). Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. Journal of Management, 35(3), 718-804, https://doi.org /10.1177/0149206308330560.
Romelaer, P. (2005). L'entretien de recherche. In P. Roussel & F. Wacheux, Management des Ressources Humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales (Chapitre 4, pp. 101-134). Bruxelles : De Boeck
Roussel, P., & Wacheux, F. (2005). Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales. De Boeck Supérieur.

Selden, S.C. & Sowa, J. E. (2004). Testing a multi-dimensional model of organizational performance: prospect and problems. Journal of Public Administration Research and Theory, 14(3), 395–416. https://doi.org/10.1093/jopart/muh025
Teece et al. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic management journal, 18(7), 509-533. https://www.jstor.org/stable/3088148
Wholey J., S. (1996). Formative and Summative Evaluation: Related Issues in Performance Measurement. American Journal of Evaluation, 17(2), 145-149. https://doi.org/10.1177/109821409601700
Yuchtman, E. & Seashore, S. (1967). Factorial Analysis of Organizational Performance. Administrative Science Quarterly, 12(3), 377-395. https://doi.org/10.2307/2391311

LE ROLE DE L'UNIVERSITE ENTREPRENEURIAL DANS L'INTENSIFICATION DE LA RELATION « UNIVERSITE-INDUSTRIE »

Pr. GHAZOUANI KARIMA
Enseignante-chercheur
Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales Salé
Université Université Mohammed V de Rabat
karima.ghazouani@um5.ac.ma

Mme AIT SOUDANE JALILA
Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales Agdal
Université Université Mohammed V de Rabat

Mme MORTADA BOUCHRA
Doctorante
Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales Agdal
Université : Université Mohammed V de Rabat
bouchra.mortada@gmail.com

Abstract

Les deux sphères universitaire et industrie ont considérés comme deux monde différents et séparés, l'un se focalisant sur les recherches scientifiques, l'autre se focalisant à des activités pratiques de production.
Depuis quelques années des efforts sont déployés pour redynamiser l'économie du savoir, et une attention toute particulière à la diffusion des connaissances développées au sein des institutions universitaires vers la sphère socio-économique, notamment en milieu industriel. Ces connaissances sont considérées comme étant le socle des innovations et de la nouvelle économie du savoir (Foray,2013). Pour cela, les auteurs misent sur la synergie des efforts de collaboration et de partenariat entre les universités et les entreprises.
A travers cet article, nous essayons de développer une réflexion autour de cette relation primordiale pouvant rapprocher les deux mondes, pour dégager les grands principes et les lignes directrices permettant de mettre en relief une action partenariale mutuelle, au même temps, à l'université et à l'entreprise.

Keywords *: université entrepreneurial, relation « université-entreprise ».*

Introduction

Nul ne peut ignorer le rôle fondamental qu'assure l'université en matière de développement économique social et culturel. Pour assumer sa mission qui consiste à rendre accessible les connaissances, les partager et les exploiter, son ouverture sur le monde socio-économique est plus qu'une nécessité.

Pour sa mission, l'université est le générateur principal de nouvelles connaissances. De ce fait, les interactions avec leur environnement font des universités un acteur important dans le transfert de connaissances et de technologie. En effet, l'un des principaux flux de nouvelles informations vers le marché découle de la recherche universitaire. L'université a assumé depuis toujours une double mission : création du savoir et transmission du savoir. Mais progressivement ses missions se sont élargies à une nouvelle mission qui consiste à incorporer peu à peu le développement économique et social à leurs mission (Etzkowitz, Webster, 1998).

Dans le contexte marocain, peu de recherches se sont intéressées à la recherche sur la troisième mission de l'université et surtout à sa contribution au renforcement de la relation « université-industrie ».

A travers cet article, nous cherchons à répondre à la problématique suivante : « quelles sont les initiatives et les activités entrepreneuriales instaurées par les universités publiques marocaines pour établir des relations avec le monde industriel ? »

Dans ce travail, nous allons à travers une étude documentaire de mieux comprendre le rôle stratégique de l'université dans l'intensification de la relation « université-entreprise ».

Afin de répondre à ces questions, nous allons entamer notre article en premier lieu par une définition du concept de l'université entrepreneurial, et les modèles théoriques expliquant ce phénomène et les initiatives et les actions entrepreneuriales menées par les universités publiques marocaines.

Revue de littérature

L'université joue un rôle important dans la chaîne de l'innovation car elle poursuit des activités de recherche développement, elle forme des générations de travailleurs qualifiés et dotés d'un esprit d'innovation, elle établit des liens avec des entreprises afin d'en soutenir les besoins en R&D et elle entretient des réseaux étendus de partenaires au sein du secteur industriel et à l'échelle internationale. Les partenariats université-entreprise deviennent aussi déterminants que jamais pour permettre aux universités de croître dans un environnement global et ouvert.

L'université entrepreneuriat : Elucidation du concept

La naissance de l'université entrepreneuriale s'inscrit dans un processus historique et survient lorsqu'aux deux missions d'enseignement et de recherche s'en ajoute une troisième, celle du « développement économique et social » (Etzkowitz 2003, p. 110).

L'adoption de cette dernière mission représente une « deuxième révolution universitaire », la première ayant eu lieu lorsque « l'université en plus de sa mission traditionnelle d'enseignement a été chargée de faire de la recherche » (ibid.). Au nom de cette deuxième révolution universitaire, les centres de recherche se transforment en « quasi-entreprises », en ce sens que « de par leur fonctionnement, ils sont assimilables à des entreprises auxquelles seule la quête du profit manque pour qu'elles soient des sociétés ».

Le comportement de plus en plus commercial des centres de recherche va de pair, de manière quasiment linéaire, avec la création de bureaux de liaison, d'antennes de transfert de technologie et de pépinières qui permettent la transmission des résultats de la recherche à travers divers dispositifs organisationnels jusqu'au stade de la commercialisation (Etzkowitz, 2004, p.90).

S'inspirant dans une certaine mesure de Clark, (Etzkowitz 2004, pp. 65-66) observe ce qu'il appelle les « normes de l'université entrepreneuriale » :

- La capitalisation des connaissances ;
- L'interdépendance entre l'université, l'entreprise et les pouvoirs publics ;
- L'indépendance de l'université en tant qu'entité ;
- L'hybridation des formes d'organisation pour dénouer les tensions entre interdépendance et dépendance ;
- La réflexivité, dans le sens où la structure interne de l'université change continuellement « à mesure que changent ses rapports avec l'entreprise et les pouvoirs publics », et il en est de même de l'entreprise et des pouvoirs publics « à mesure que leurs relations avec l'université se transforment ».

D'après le même auteur, une université entrepreneuriale cherche à innover dans la manière dont elle mène ses activités. Les universités entrepreneuriales acceptent la prise de risque lors du lancement de nouvelles pratiques et cherchent à devenir des universités autonomes.

En 1998, Burton Clark a présenté le concept d'université entrepreneuriale dans son livre « Creation of enterprise universities : organizational ways of transformation ».

Il se fondait sur l'étude de cinq universités européennes, Warwick en Angleterre, Strathclyde en Écosse, Twente aux Pays-Bas, Joensuu en Finlande et Chalmers en Suède (Clark, B. , 1999)

Il a constaté, que si l'université veut être entrepreneuriale, elle doit absolument avoir une culture d'organisation convenable à l'esprit d'entreprise, et en particulier accepter volontiers la prise de risque.
Selon Etzkowitz (2000), l'université qui portera le caractère « université entrepreneuriale » participe au développement économique dans le cadre de « sa troisième mission » après l'enseignement et la recherche.
Cette mutation s'est expliquée par l'apparition de d'autres concepts à part l'université entrepreneuriale. Parmi ces concepts, on peut citer le « capitalisme universitaire » (S.Slaughter et Leslie, 1997, p.8), « entreprise de la connaissance » (Butera, 2000), « université entreprise » (Vincent Simart, 2006).
Au niveau académique, il n'y a pas un consensus sur la signification du concept l'université entrepreneuriale.
Pour Etskowitz (2013) l'université entrepreneuriale est une « deuxième révolution universitaire » qui a consisté à l'ajout d'une troisième mission pour l'université, celle du développement économique et social, aux deux autres missions d'enseignement et de recherche. Pour d'autres auteurs, une université entrepreneuriale vise essentiellement la commercialisation des résultats de la recherche, le transfert technologique (Rothaermel, Agung, et Jiang, 2007), l'adaptation organisationnelle aux changements environnementaux (Clark, 1998).
Le Partenariat université-entreprise est devenu l'un des thèmes prioritaires dans un contexte économique en pleine mutation. De ce fait, divers pays, prennent de plus en plus conscience de l'importance de l'université en tant qu'acteur stratégique du développement économique national et régional. Désormais, l'université et les entreprises sont appelées pour diverses raisons à entreprendre des relations partenariales.

Apparition d'un paradigme entrepreneurial dans la sphère universitaire

D'après les études effectuées pour étudier ce concept, le modèle entrepreneurial trouve ses pivots aux États-Unis, où plusieurs événements auraient contribué au développement d'une conception entrepreneuriale du rôle socio-économique des universités. En effet, l'adoption du Bayh-Dole Act, en 1980, a permis au mouvement de prendre de l'ampleur en permettant aux universités de breveter les inventions réalisées en milieu universitaire et ce, même si les travaux ont été entièrement financés par l'État (Etzkowitz et al., 2000). Quoique dès les années 1970, certaines universités américaines de renom comme Harvard, Stanford et le MIT, avaient déjà entamé la mise à jour de leurs politiques internes de telle sorte à faciliter la commercialisation de la recherche universitaire (Etzkowitz et Webster, 1998). Ces universités ont, pendant longtemps, été considérées comme des failles du système académique américain. Elles sont devenues des exemples à

suivre en matière de prospérité, et auxquelles bon nombre d'universités nord-américaines se réfèrent désormais afin d'adapter leurs propres orientations de recherche (Etzkowitz et al., 2000).

Les motivations des universités vers la relation avec les industries

Les mondes universitaire et socio-économique (les entreprises) sont souvent considérés comme deux mondes très différents. Le premier s'intéressant sur des recherches scientifiques fondamentales, loin de toute application pratique, or le deuxième se focalisant à des activités de production.
Avec la transformation de l'ère industrielle à l'ère de l'information a changé la base de l'avantage concurrentiel d'économie fondée sur les ressources à une économie fondée sur les connaissances. Ce changement a placé l'université dans une position centrale pour produire des avantages économiques, comme les sources de la connaissance et de l'innovation.
Le rôle de l'université reste primordial dans l'économie de la connaissance, ce qui est cohérent avec le décret mondial de l'enseignement supérieur, qui fournit une déclaration de l'importance stratégique de cette institution dans les nouvelles économies.
L'université connaît diverses transformations et doit faire face à une multitude de défis qui constituent la principale cause de l'orientation du monde universitaire vers le marché au profit des entreprises.
L'université, par l'étendue des connaissances et l'ensemble des activités de recherche qu'elle mobilise, est en mesure de réaliser des transferts de technologie en direction de tous les secteurs de pointe et de répondre à la demande des entreprises dans les domaines de la formation initiale et continue, de la recherche fondamentale et appliquée et du transfert de la technologie.
L'université a l'intérêt de développer les relations avec le monde socio-économique, afin de profiter du savoir-faire des entreprise dans le domaine de l'exploitation des compétences, en prenant en compte le temps de passage de la théorie à la pratique, et en utilisant un dialogue constructif dans la définition et la conduite des projets, ainsi que valoriser les résultats de la recherche (brevet, licence, contrat de collaboration, etc.) en partenariat avec les entreprises, en développant les applications et en utilisant le retour d'expérience.
L'université joue un rôle important dans la chaîne de l'innovation car elle poursuit des activités de recherche développement, elle forme des générations de travailleurs qualifiés et dotés d'un esprit d'innovation, elle établit des liens avec des entreprises afin d'en soutenir les besoins en R&D et elle entretient des réseaux étendus de partenaires au sein du secteur industriel et à l'échelle internationale.

Les partenariats université-entreprise deviennent aussi déterminants que jamais pour permettre aux universités de croître dans un environnement global et ouvert. Durant ces dernières années, plusieurs acteurs intéressés par l'importance de la relation entre l'université et l'industrie.

Plusieurs raisons et arguments sont identifiés en faveur du partenariat du point de vue des universitaires. Il existe des primordiaux facteurs par (Azaroff, 1982, p.19), (Etzkowitz, 2000, p.12). Six types de motivations sont relevés :

1) La motivation essentielle qui amène les universités à chercher d'élaborer des relations de collaborations, est le financement. En matière de financement des universités, on parle de financement de la recherche, des bourses pour les chercheurs, équipements des laboratoires), un accord avec l'industrie, l'université peut déployer ses capacités financières. Parce que si l'université est incapable d'assurer le couvert des chercheurs, ils chercheront à se tourner vers des sources extérieures.

2) La seconde motivation qui pousse les chercheurs universitaires à se rapprocher des entreprises, est le Feedback, pour avoir un avis sur les préoccupations actuelles du monde industrielle, ainsi la recherche a besoin de l'industrie comme source de problèmes très concrets qui stimulent la construction de nouvelles théories.

3) La troisième motivation est l'amélioration de la formation, et l'enrichissement des connaissances des chercheurs. Avec le partenariat et l'alliance, les chercheurs peuvent pratiquer leurs connaissances et développer leurs compétences dans l'industrie.

4) La quatrième motivation renvoie à la conception de l'université. Les différents auteurs mentionnent une volonté des universités à remplir un rôle dans le développement social et économique dans la société. Et par une collaboration avec les milieux industriels, la troisième mission émergente de l'université qu'est le partage de connaissances et la contribution au développement économique et social (Yusuf et Nabeshima, 2007).

5) La cinquième motivation qui pousse les universités à se rapprocher de l'industrie est l'insertion professionnelle des étudiants. Ainsi, lorsqu'une université entretient des liens particuliers avec l'industrie, elle a accès à de nombreuses offres d'emploi. De plus, les étudiants impliqués dans un partenariat de recherche avec une entreprise peuvent être amenés à être embauchés par cette dernière.

6) La sixième et dernière motivation qui incite les universités à se connecter de l'industrie est la naissance de nouvelles firmes technologiques, sociales issues de la recherche scientifique, (start-up, spin-off, petite entreprise) qui jouent un rôle très important dans la stimulation de l'innovation et accélérer le développement économique et social d'un pays.

Pour les universités, l'ouverture au monde du travail revêt une importance stratégique : elle leur permet d'améliorer la pertinence des programmes d'étude, d'augmenter l'employabilité des diplômés, de mieux partager et exploiter le résultat des recherches tout en améliorant les perspectives de carrière des jeunes chercheurs et, enfin, d'accroître leurs ressources intellectuelles et financières.
Intensifier la relation entre le monde universitaire et les entreprises constitue l'un des clés de réussite d'une stratégie d'innovation. L'université joue un rôle stratégie d'innovation. Elle joue un rôle important dans la chaîne de l'innovation car elle poursuit des activités de recherche-développement, elle forme des générations de travailleurs qualifiés et dotés d'un esprit d'innovation, elle établit des liens avec des entreprises afin d'en soutenir les besoins en R&D et elle entretient des réseaux étendus de partenaires au sein du secteur industriel et à l'échelle internationale.
L'université profite elle aussi des avantages du partenariat avec l'industrie. Selon l'enquête de Cohen et Florida, les principaux avantages sont les suivants :
Le gain de revenus supplémentaires ;
L'établissement de relations étroites avec les entreprises, ce qui permet d'attirer des chercheurs vedettes et indirectement de nouveaux étudiants ;
Les partenariats facilitent le placement des diplômés et attirent de nouveaux contrats de recherche, et vice-versa.

Les activités de l'université entrepreneuriale

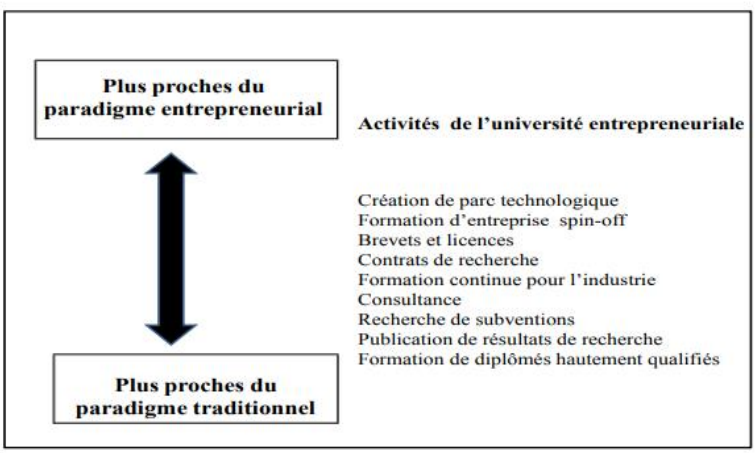
Philpott et al. (2011) suggèrent l'existence de plusieurs types d'attitudes vis-à-vis de l'université entrepreneuriale. Ces auteurs ont montré qu'il existe une variété d'activités à travers lesquelles les universités transfèrent leurs connaissances dans un contexte institutionnel individuel. Et ils estiment que le renouvellement de la mission universitaire contribuerait à l'émergence d'un nouveau modèle d'articulation de nature « entrepreneuriale ».
Ainsi, ils Philpott et al. (2011) ont également remis en question la possibilité d'une solution isomorphique, ils concluent que la transition vers l'idéal d'une université entrepreneuriale dépend du contexte. Ces auteurs ont soutenu que le degré et la forme de la transformation entrepreneuriale varient selon les pays et les types d'universités.
L'activité entrepreneuriale concerne l'adoption d'une mission économique par les universités. Certains auteurs (Etzkowitz, 2004; Siegel et al., 2007) accordent un intérêt croissant aux activités entrepreneuriales de l'université.
Etzkowitz et al. (2000) qualifient ce nouveau glissement de « seconde révolution académique ». Pour d'autres auteurs, l'activité entrepreneuriale vise principalement la commercialisation des résultats de la recherche, le transfert technologique (Rothaermel et al., 2007),l'adaptation organisationnelle aux

changements environnementaux (Clark, 1998), le caractère distinctif de gestion et de gouvernance (Subotzky, 1999), des nouvelles responsabilités de ses membres (Etzkowitz, 1983), des nouvelles activités orientées vers le développement d'une culture entrepreneuriale à tous les niveaux (Clark, 1998; Kirby, 2005; Etzkowitz, 2003), la contribution au développement économique par la création de nouvelles entreprises (Chrisman et al., 1995) et le développement de ses relations avec l'industrie (Jacob et al., 2003).

D'autres la considèrent comme une université innovante et flexible qui adopte une position entrepreneuriale au niveau de son organisation et de sa gestion (Zaharia et Gibert, 2006; Guerrero, Kirby et Urbano, 2006).

Plus récemment, Dooley et al. (2011) ; Augustinaitis et Reimeris (2012) et Boldrini et al. (2013) résument ces activités, en allant d'activités proches et plus conformes à la mission académique traditionnelle aux activités plus proches du paradigme entrepreneurial de

l'université, comme suit : formation de diplômés hautement qualifiés, publication de résultats de recherche, recherche de subventions, consulting, formation continue pour l'industrie, contrat de recherche, brevets et licences, spin-off et parc technologique (voir Figure n°1).



Source : Dooley et al. (2011) ; Augustinaitis et Reimeris (2012); Boldrini et al. (2013) cité par Bouhamed (2013)

Figure 1 : Les principales activités entrepreneuriales de l'université

Méthodologie de la recherche

A travers cet article, nous cherchons à identifier les activités entrepreneuriales dans lesquelles les universités publiques marocaines s'engagent pour former des liens plus étroits avec la sphère industrielle.

Les universités constituent des réservoirs de connaissance la plupart du temps sous-exploités et insuffisamment transféré vers l'entreprise et la société entière. Et la valorisation de la recherche scientifique et TT constitue une étape cruciale pour bénéficier des retombées économiques des efforts de la recherche et de l'innovation. Et elle s'agit en effet d'une étape souvent difficile à franchir.
Les pouvoirs publics jouent un rôle très important dans la fluidité de la relation « université-industrie », ce qui rend nécessaire de présenter les différentes initiatives lancées par ce dernier pour garantir la compréhension de l'ensemble de ce sujet particulier.
La compréhension de ce phénomène nécessite la collecte et l'analyse de données de diverses sources.
Tout en premier lieu, un travail documentaire basée sur des données et les informations disponibles, principalement sur les sites des universités publiques marocaines, et en consultant les rapports d'activités publiés par le Centre national de la recherche scientifique et technique (CNRST), et 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 (MESRSI), tout en analysant les rapports institutionnels pour recenser les études et les travaux existants sur ce concept.
L'étude documentaire nous ont amené à identifier les différentes activités entrepreneuriales exercées par les universités marocaines.

Résultats de la recherche

Le développement du tissu économique au Maroc est indépendamment lié à la valorisation des résultats de la recherche scientifique comme étant un levier de l'amélioration de la compétitivité, pour bâtir des entreprises résolument tournées vers l'innovation, et par conséquent le renforcement de l'économie nationale.
Conscient de cet enjeu, le Plan stratégique du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique et innovation, la loi-cadre 51-17, et le Nouveau Modèle de Développement (NMD) indiquent clairement l'importance de la collaboration entre les universités marocaines, et les centres de recherche d'une part, avec les entreprises et les industriels d'autre part pour assurer la transformation ciblée du tissu économique du pays.
C'est dans cet esprit, la promotion de la collaboration entre le monde universitaire et l'environnement socio-économique est le champ d'action principal des pouvoirs publics.

Priorités nationales de la Recherche Scientifique et Technologique

Les Priorités Nationales de la recherche scientifique arrêtées par le Comité Permanent Interministériel de la Recherche Scientifique, de l'Innovation et du Développement Technologique en juin 2014 sont au nombre de six :

- Santé, environnement et qualité de vie
- Agriculture, pêche et eau
- Ressources naturelles et énergies renouvelables
- Industrie aéronautique et automobile, transport, logistique et technologies avancées
- Education et formation
- Sciences humaines et défis et contemporains de la société marocaine.

Stratégie : Maroc Innovation (2011-2015)

A la tenue de 1er Sommet National de l'innovation, une stratégie de développement de l'innovation dénommée « Stratégie Maroc Innovation » a été adoptée au Maroc en juin 2009.
Elle a été lancée par les deux Ministères en charge de l'industrie et de la Recherche Scientifique lors du deuxième sommet de l'Innovation en 2011. La stratégie a pour objectif de promouvoir l'émergence d'un environnement favorable à l'innovation pour faire face aux impératifs de la compétitivité à savoir :

❖ Faire du Maroc un pays fabricant de technologies

❖ Faire du Maroc une place attractive pour les talents et les projets de R&D

❖ Exploiter les capacités de R&D des universités marocaines

❖ Diffuser une culture de l'innovation

❖ Faire de l'innovation un facteur de Compétitivité.

La stratégie se traduit par 13 chantiers agrégés en 5 axes (Gouvernance et Cadre, infrastructure, Financement et soutien, Mobilisation des talents) ;

- Gouvernance et cadre réglementaire, appui et financement

❖ Gouvernance public/privé de l'initiative

❖ Une structure d'orientation dédiée : Le Centre Marocain de l'Innovation

❖ Un cadre légal flexible et efficace.

- Infrastructure

❖ Infrastructures technologiques

❖ Infrastructures de valorisation
❖ Clusters.
❖ Cités d'innovation
- Financement et soutien
❖ Incitation du système de capital risque
❖ Déploiement du marché de la propriété intellectuelle
❖ Fonds internationaux de l'innovation
- Mobilisation des talents pour l'innovation.
❖ Création du Club Marocain de l'innovation
❖ Diffusion de la culture de l'innovation
❖ Simulation de l'offre Maroc R&D et Innovation.

Vision stratégique de la réforme 2015-2030

Dans le Levier 14 du chapitre 2 intitulé « Promotion de la recherche scientifique et technique et de l'innovation », nous trouvons les orientations suivantes :

- Levier 14/ Art. 88/a] A court terme, association des acteurs de la recherche scientifique (départements gouvernementaux, universités, centres de recherche, laboratoires, réseaux, institutions de coordination et entreprises), dans la réalisation des objectifs stratégiques de la recherche scientifique en relation avec les projets sectoriels de la Nation.
- [Levier 14/ Art. 88/b] Incitations fiscales pour les entreprises qui initient et pilotent des recherches ayant des retombées économiques ou sociales pour la Nation ;
- [Levier 14/ Art. 88/g] Créer de nouveaux pôles de développement économique et technologique fondés sur le partenariat et la coopération et sur l'encouragement des disciplines à haute valeur ajoutée à travers l'aide apportée aux universités et aux entreprises pour renforcer leurs spécialités dans les domaines scientifiques et industriels.
- Levier 20/ Art. 107/g] Renforcer les structures de recherche dans les établissements de l'enseignement supérieur, par des partenariats efficaces avec les entreprises, dans le but de développer l'innovation et d'orienter dans ce sens les études pour l'obtention de diplômes supérieurs, tout en facilitant les procédures relatives au financement, à la contractualisation et à la gestion des projets de recherche.

La loi cadre 51-17

- [Art. 46] Poursuivre les efforts de mobilisation et la diversification des ressources financières nécessaires au financement de la recherche scientifique par les partenaires concernés, notamment les entreprises ;
- [Art. 47] Création d'un fond spécial pour la diversification des sources de financement dans un cadre de partenariat, par l'État, les établissements et entreprises publics et les contributions du secteur privé et des autres partenaires ;
- [Art. 51] Encourager le partenariat entre les établissements de l'Enseignement supérieur et le secteur privé notamment les entreprises nationales, pour la réalisation de programmes et de projets de recherche scientifique, par la mise en place d'un régime incitatif à ces programmes et projets comprenant des mesures financières et fiscales particulières, fixées par une loi de finances

Prix de Compétitivité, Prix de Partenariat Université Entreprise

Signature, du ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche scientifique et de l'innovation et le Ministère chargé de l'industrie, d'une convention en 2021 qui régit les modalités d'organisation des prochaines éditions du Prix, Prix du Partenariat Université Entreprise (PC/PPUE) en partenariat avec l'Académie Hassan II et l'Association R&D Maroc. Cette nouvelle convention est caractérisée par l'augmentation de la valeur des prix, et le changement de la périodicité de son organisation d'une manière annuelle. Ce Prix vise à promouvoir et à encourager le partenariat entre l'université et le tissu productif, notamment en matière de valorisation de la recherche scientifique et du transfert technologique.

2.1.5 L'amélioration de la gouvernance du système national de la recherche scientifique et d'innovation.

La révision de la loi 01-00

Afin de mettre en place un système national institutionnel et territorial intégré qui permet une coordination optimale entre les différents acteurs dans le domaine de la recherche scientifique et de l'innovation, tout en assurant la rationalisation des ressources, le partage des expériences, et l'augmentation de la performance et de la rentabilité, de nombreuses. Réalisations ont été effectuées au niveau de la gouvernance du système de recherche scientifique et d'innovation au titre de l'année 2020-2021.

Dans le cadre de la révision de la loi 01-00 organisant l'enseignement supérieur et la recherche scientifique, le gouvernement a contribué à la conception et la rédaction des articles qui déterminent le rôle et l'importance des entreprises dans le processus de la valorisation des résultats de la recherche scientifique et le

transfert technologique, ainsi que les mécanismes permettant aux universités de promouvoir la recherche scientifique en partenariat avec le monde socio-économique.

Renforcement des infrastructures

Les pôles de compétences ou de compétitivité, jouent un rôle de structuration de l'appareil productif. En effet, ce sont « des ensembles d'entreprises qui ont acquis des positions dominantes dans la concurrence internationale et qui exercent des effets d'entraînement pour une grande variété d'activités productives ».
Les principaux objectifs de ces pôles sont : le renforcement de la compétitivité de l'économie nationale et le développement de la croissance et de l'emploi sur des marchés porteurs :
En accroissant l'effort d'innovation ;
En confortant des activités, principalement industrielles, à fort contenu technologique ;
En améliorant l'attractivité de pays, grâce à une visibilité internationale renforcée.
Les cités de l'innovation
Le programme de création « Cités de l'innovation » est une composante majeure de la « Stratégie Nationale de l'Innovation », mis en place par le Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Economie Numérique (MICIEN), la CGEM et le Ministère de l'Education Nationale, de la Formation Professionnelle et de l'Enseignement Supérieur et la Recherche Scientifique.
La Cité de l'innovation a pour objectif de créer autour de l'université, une plateforme fédératrice de centres de R&D, d'entreprises, de structures de valorisation, d'incubateurs, de pépinières d'entreprises innovantes et des services communs. La valorisation des résultats de la recherche au Maroc, à travers le renforcement de l'infrastructure de l'innovation et de la valorisation de la recherche s'est faite notamment par la création de 5 cités d'innovation à Fès, Rabat, Settat, Marrakech, et Agadir.
Des centres de l'entrepreneuriat et des espaces d'accompagnement se mettent en place dans les universités pour promouvoir l'entrepreneuriat et la création de start up innovantes dans divers domaines. Ces structures d'entrepreneuriat et d'innovation ont attiré vers elles de nombreux partenaires du monde socioéconomique et la formalisation de nombreux partenariats. Certains de ces partenaires participent à l'accompagnement des entreprises en création.
Les clusters industriels créés dans de nombreux domaines interviennent dans la phase de prototypage par l'ouverture des plateformes industrielles et en facilitant l'interaction entre le monde académique scientifique et le monde industriel mais

également par la facilitation pour l'obtention de financement (early stage) et dans la phase de prototypage.
Plusieurs actions importantes ont été menées, tels la création d'un fond National du Financement de la Recherche Scientifique et du Développement Technologique, la création du Comité Interministériel Permanent de la Recherche Scientifique, de l'Innovation et du Développement Technologique, l'organisation et la structuration du Système National de la Recherche et d'Innovation avec ses différentes composantes matérielles, humaines et légales à l'échelle nationale et la fixation des priorités nationales en matière de recherche scientifique.

Les activités entrepreneuriales

L'étude documentaire effectué et l'analyse de l'ensemble des données collectées, nous a permis d'identifier les différentes activités entrepreneuriales menées par les universités entrepreneuriales.
Toutes les universités publiques marocaines possèdent des services, ou des cellules ou des centres d'entrepreneuriat destinés à :
Sensibiliser les étudiants universitaires de l'importance de la valorisation de la recherche universitaire ;
Accompagner les inventeurs dans le processus de la valorisation de leurs résultats de recherche ;
Promouvoir la relation entre l'université et l'industrie à travers l'organisation des séminaires, des forums et des rencontres avec la sphère industrielle ;
Accompagner les chercheurs pour déclarer leurs brevets d'invention ;
La création de 5 cités de l'innovation à Fès, Rabat, Settat, Marrakech, et Agadir, pour objectif de créer autour de l'université, une plateforme fédératrice de centres de R&D, d'entreprises, de structures de valorisation, d'incubateurs, de pépinières d'entreprises innovantes et des services communs. En revanche 3 cités d'innovation opérationnelles (UIZ-AGADIR, UH1-Settat, USMBA-Fes), les 2 cités (UCA-Marrakech, UM5-Rabat) en cours de réalisation).
La majorité des universités publiques Marocaines assurent des formations entrepreneuriales au profit de leurs étudiants, et les sensibiliser de l'importance de créer des spin-offs universitaires. Les chercheurs de l'université Mohammed Premier de Oujda, ont réussi à créer 2 spin-off dans le domaine des biotechnologies, la société d'exploitation des plantes aromatiques e Médicinales de l'oriental (ESPAMO) et la Biotechnology andBioenineering Solutions (BBS). Ce modèle illustre la motivation et la volonté de l'université Marocaine de contribuer au développer économique et social du pays.

En outre, Chaque année, près de 65% des brevets déposés au niveau national émanent des universités. Toutefois, ni la valorisation des résultats de la recherche ni la création de la richesse n'ont pas atteint le stade souhaité.

Les dépôts de brevets d'invention marocaine présentent une progression significative . L'année 2013 a connu un bond de 61% des dépôts des demandes de brevets par rapport à 2012, soit 315 brevets d'origine marocaine déposés en 2013 contre 196 brevets en 2012. En 2014, ce chiffre est passé à 353 demandes déposées. Cette augmentation est liée principalement à une hausse notable du nombre de brevets d'invention émanant des universités marocaines. En effet en 2014, la quote-part des demandes de brevets d'invention déposées par les universités marocaines a constitué 45% de l'ensemble des demandes d'origine marocaines. Ce taux a atteint 49% en 2015.

En revanche, 237 brevets d'origine marocaine déposés en 2016 contre 182 brevets en 2017. Et dans l'année 2018, le chiffre est passé en 186 demandes déposées par les universités marocaines

Selon l'office marocain de la propriété industrielle et commerciale (OMPIC), le nombre de brevets déposés par les universités marocaines a connu une progression notable entre 2012 et 2013, atteignant le nombre de 138 brevets en 2013 et 158 en 2014 contre seulement 58 en 2012. A rappeler qu'en 2008, un seul brevet avait été déposé pour passer à 158 en 2014.

Au cours de l'année 2015, les demandes des 10 principaux déposants marocains a représenté 62% de l'ensemble des dépôts de demandes de brevet d'invention d'origine marocaine, dont 75% proviennent des universités. A la tête des déposants universitaires figure l'Université Mohammed V de Rabat (44 brevets), suivie de l'Université internationale de Rabat (40 brevets), de l'Université Hassan II de Casablanca (9 brevets), de l'Université Hassan 1er de Settat (3 brevets) et de l'Université Cadi Ayyad de Marrakech (3 brevets).

En outre,80 brevets ont été déposés en 2020 par les universités publiques, soit un taux de réalisation de 56% par rapport à l'année 2019, sachant que le nombre total des brevets déposés par les universités et les instituts de recherche, durant la même année, est de 141 brevets, ce qui représente plus de 58% des demandes de brevets d'origine marocaine, et un taux de croissance de 27% par rapport à 2019. Une augmentation significative du nombre et de la qualité des brevets déposés par les universités marocaines.

L'université Ibn Tofail est la première université publique marocaine qui cédé un brevet d'invention sur la « production, formulation et recyclage d'un produit bio fongicide ATRACO, à une entreprise privée spécialisée dans la commercialisation des produits agricoles basée à la ville de Casablanca.

Conclusion

Le Maroc a initié ces dernières années des programmes et des stratégies très ambitieux, en vue de mettre en place un écosystème favorable pour stimuler l'innovation et la R&D.

Pourtant, l'écosystème d'innovation et de la R&D au Maroc est en développement mais il manque un cadre légal permettant de mettre les acteurs et parties prenantes en relation de synergie et de coopération.

Notre pays est appelé, aujourd'hui plus que jamais, à faire de la recherche scientifique et de l'innovation technologique un levier stratégique et incontournable pour le développement industriel, économique et social intégré dans le cadre de la société et l'économie du savoir.

Le diagnostic de l'Etat des mieux, nous a permis de ficeler les stratégies et les plans lancés par le Maroc afin d'identifier la place primordiale de l'université dans le nouveau modèle de développement. Et nous a rendre possible de répondre à la problématique de ce travail.

L'université Marocaine ne peut plus se penser comme fonctionnant en vase clos. Elle doit s'inscrire dans des réseaux plus vastes pour mener à bien ses missions de recherche et d'enseignement. Et dans une vision de développement global et durable d'une société basée sur l'économie du savoir, le transfert de la technologie et la création de richesse, la politique nationale en matière de recherche scientifique et d'innovation a évolué à la fois sur le plan organisationnel et productif. Ensemble les acteurs publics et privés de l'écosystème s'impliquent dans la recherche et l'innovation. Ils contribuent directement ou indirectement aussi bien dans l'orientation, que la programmation, l'appui à la recherche, la gouvernance, l'exécution de la recherche que dans l'évaluation des activités.

L'université marocaine est entourée par un écosystème fertile en faveur de la création d'un hub de développement régional et national, en revanche, il demeure des aspects bloquants et à améliorer.

L'université Marocaine a pu marquer sa place dans l'ensemble du système national d'innovation, malgré les aspects bloquants qui l'entourent à savoir, L'absence d'un cadre législatif qui réglemente la relation entre l'université et l'industrie dans le cadre de la valorisation de la recherche et transfert de technologie. La loi 01.00 attribut aux universités la possibilité d'être actionnaire, créer des sociétés (spin-offs), commercialiser la recherche (brevets, licence) et exploiter la recherche et les connaissances universitaires à travers le transfert technologique mais aucun décret d'application ne vient éclaircir les étapes et procédure pour ces actions.

Références bibliographiques

CLARK B.R. (1998), Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation, Oxford: Pergamon, 163p.
ETZKOWITZ, Henry. 2003a. "Innovation in Innovation: the Triple Helix of University– Industry–Government Relations", dans Social Science Information 42(3): 293–337.
ETZKOWITZ, Henry. 2003b. "Research Groups as "Quasi-firms": the Invention of the Entrepreneurial University", dans Research Policy 32(1): 109–21.
ETZKOWITZ, Henry. 2002. "Incubation of Incubators: Innovation as a Triple Helix of University–Industry–Government Networks", dans Science and Public Policy 29(2): 115–28.
ETZKOWITZ, Henry. 1998. "The Norms of Entrepreneurial Science: Cognitive Effects of the New University–Industry Linkages", dans Research Policy 27(8): 823–33.
ETZKOWITZ, Henry. 1996. "Conflicts of Interest and Commitment in Academic Science in the United States", dans Minerva, vol.. 34, pp. 259–77.
ETZKOWITZ, H. et Loet LEYDESDORFF. 1996. "Emergence of a Triple Helix of UniversityIndustry-Government Relations", Science and Public Policy 23: 279-286.
ETZKOWITZ, Henry, Andrew WEBSTER et al. 2000. « The Future of University and the University of Future : Evolution of Ivory Tower to Entrepreneurial Paradigm », dans Research Policy 29, pp. 313-330.
ETZKOWITZ, Henry et Andrew WEBSTER. 1998. "Entrepreneurial Science: The Second Academic Revolution", dans H. ETZKOWITZ, A. WEBSTER & P. HEALEY (Dir.). Capitalizing Knowledge. New Intersections of Industry and Academia, New York: State University of New York Press, pp.21-46.
HEALEY (Dir.). Capitalizing Knowledge. New Intersections of Industry and Academia, New York: State University of New York Press, pp. 73-91.
MARGINSON, Simon et Mark CONSIDINE. 2000. The Enterprise University: Power, Governance and Reinvention in Australia, Cambridge: Cambridge University Press.

L'EMERG ENCE D'UN NOUVEAU MODELE DE COMPETENCES SOCIO-PROFESSIONNELLES AU SEIN DE L'UNIVERSITE : VERS UN CHANGEMENT DE POSTURE AU PROFIT D'UNE DEMARCHE PARTENARIALE UNIVERSITE/ENTREPRISE ?

Sarah CHETOUANI
École Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger (ENCGT)
Université Abdelmalek Essaadi (UAE)
Email : schetouani@uae.ac.ma

Issam MELHAOUI
École Supérieure de Technologie d'Oujda (ESTO)
Université Mohammed Premier
Email : Issam.melhaoui@ump.ac.ma

Résumé

Un des principaux défis exogènes auquel fait face le système de l'enseignement supérieur au Maroc est celui de la demande pressante de la professionnalisation du public qu'il frome et d'une véritable insertion des lauréats, dotés de tous les atouts et les aptitudes intellectuelles et professionnelles nécessaires à leur vie active. Cela suppose le rapprochement entre deux pôles ayant évolué de manière autonome et se sont même ignorés pendant longtemps : d'une part, le pôle de la recherche et le monde de la production de savoir et, d'autre part, le pôle socio-économique de production de biens et de services. Dans ce cadre, très peu de travaux se sont intéressés à l'analyse des gestes des acteurs de première ligne, que sont les enseignants-chercheurs dont le métier connait une véritable mutation. Cette dernière génère une diversité des tâches et des fonctions et crée des exigences nouvelles et des compétences que doit développer l'enseignant, telles que les compétences socio-professionnelles qui s'avèrent les plus à même à contribuer à une association université/entreprise productive et durable.

L'objet de cette communication est de passer en revue une recension des écrits pour cerner la notion de compétence socio-professionnelle, objet de notre recherche, comme composante principale du profil de l'enseignant-chercheur de demain et de faire un tour d'horizon sur les différents modèles de référence des travaux relatifs aux référentiels de compétences de l'universitaire afin de nous servir de base pour faire ressortir les compétences socio-professionnelles adaptées au contexte marocain. Dans cette optique, il a été décidé de procéder à une étude sur le terrain afin de recueillir auprès d'un échantillon de la communauté universitaire leurs représentations sur le niveau de compétences socio-professionnelles. Les résultats témoignent du changement de posture et de démarches de l'enseignant pour assurer une professionnalisation effective en tissant des liens solidaires entre enjeux sociaux, enjeux professionnels, enjeux personnels, enjeux de formation et enjeux scientifiques.
Mots-clés : *Compétences socio-professionnelles, enseignant-chercheur, Partenariat université/entreprise, professionnalisation, profil de compétences.*

Introduction

Les entreprises et les universités ont historiquement une longue tradition de collaboration en matière de formation, de recherche et d'innovation (Meyer-Krahmer et Schmoch, 1998 ; Perkmann et Walsh, 2007). Cependant, ce partenariat université-université semeure un phénomène complexe en raison de la grande diversité des structures organisationnelles et des cultures des universités et des entreprises, qui créent des obstacles spécifiques et peuvent limiter l'efficience et l'efficacité de ces partenariats (Galán-Muros et Plewa, 2016). Au seul niveau macro, l'examen de ces partenariats ne nous fournit pas toutes les réponses aux problèmes qui émergent dans ces partenariats ; au contraire, une vision micro-fondamentale, peut aider à expliquer comment les facteurs au niveau individuel façonnent les résultats sociaux. La collaboration en matière de recherche et d'innovation avec les universités est également l'une des formes reconnues d'innovation ouverte des entreprises (Laursen et Salter, 2006). Le partenariat université-entreprise est surtout considéré par la littérature comme un processus de transfert de connaissances (Mowery et al., 1996 ; Villani et al., 2017) et comme un élément de la stratégie d'approvisionnement en connaissances des entreprises pour obtenir un avantage concurrentiel (Laursen et Salter, 2004 ; West et Bogers, 2014). Cette hypothèse est en accord avec la vision des entreprises basée sur la connaissance (Felin et Hesterly, 2007 ; Grant, 1996). Les connaissances prennent des formes non seulement explicites mais aussi tacites et sont ancrées dans l'esprit des individus (Gera, 2012).

Les chercheurs qui étudient la collaboration université-industrie abordent ce phénomène principalement sous l'angle du capital social (Thune, 2007), alors que l'aspect humain de ces partenariats ne fait l'objet que d'une attention limitée. Par conséquent, pour gérer un partenariat complexe basé sur le transfert de connaissances, le corps enseignant a besoin de construire et de développer de caractéristiques et des compétences individuelles spécifiques pour compléter la capacité relationnelle au niveau organisationnel (Badir et al., 2019 ; Lam, 2014). Les acteurs de première ligne, que sont les enseignants-chercheurs, peuvent donc être considérés comme l'un des ponts micro-fondamentaux entre les niveaux individuel et organisationnel (Felin et al., 2015 ; Ghouri et al., 2019).

Les divers courants de la littérature qui étudient le phénomène des partenariats université-entreprises semblent tous manquer de manquer d'une compréhension explicite des organisations en tant qu'entités formées par des individus (Felin et Foss, 2005) et d'un cadre théorique permettant de se représenter le côté humain de cette collaboration (Liu et al., 2017). La littérature sur l'innovation ouverte "néglige encore le côté humain" de l'innovation collaborative (Bogers et al., 2018 ; Gassmann et al., 2010, p. 218 ; Hosseini et al., 2017). Dans le même temps, les différences entre les universités et les entreprises, par exemple, dans leur logique de base (Parker, 1992), prédéterminent l'exigence de développent d'un corps universitaire en termes de compétences et d'aptitudes spécifiques, de connaissances, d'éducation, d'expériences et de caractéristiques personnelles (Becker et Tomes, 1986) pour faciliter la collaboration avec les entreprises (Bruneel et al., 2010). En bref, Une approche compétence est donc nécessaire pour aider à combler cette lacune de la recherche.

Dans cette étude, nous examinons le côté humain d'un point de vue université susceptible de renforcer le partenariat avec le monde socio-professionnel notamment avec les entreprises. Notre principale question de recherche est la suivante : Comment le développement des compétences socio-professionnelles du corps enseignant universitaire facilite-t-il une démarche partenariale collaborative université-entreprise ? Cette étude contribue au débat en cours sur la mutation que connait la profession universitaire qui crée par conséquent des exigences nouvelles et des compétences que doit développer l'enseignant, telles que les compétences socio-professionnelles qui s'avèrent les plus à même à contribuer à une association université/entreprise productive et durable. Elle analyse et explore les composantes des référentiels de compétences universitaire qui facilitent les partenariats stratégiques université-entreprise (Bjerregaard, 2009 ; Foss et Pedersen, 2014).

Le reste du document est structuré comme suit. Tout d'abord, nous donnons un aperçu de la littérature existante sur les le des partenariats entreprise-université et

le rôle des compétences socio-professionnelle des enseignants dans ces partenariats figurant dans les différents modèles de référence des travaux relatifs aux référentiels de compétences de l'universitaire. Deuxièmement, nous décrivons la méthodologie de notre étude et présentons les résultats. Troisièmement, nous discutons les résultats par rapport à la littérature pertinente. Enfin, nous concluons par des implications pour les chercheurs et les praticiens.

Revue de littérature

Partenariat université-entreprise : définition, obstacles et moteurs

Définition

Dans un monde moderne de plus en plus interconnecté, les partenariats stratégiques mondiaux se sont révélés être un outil précieux pour atteindre des objectifs complexes, qui nécessitent des efforts de collaboration (Ghouri et al., 2019). Ils varient considérablement dans divers contextes, qu'il s'agisse d'efforts de collaboration internationale, d'efforts inter-entreprises pour le transfert de connaissances et l'innovation technologique (Christofi et al., 2019 ; Mowery et al., 1996) ou d'initiatives de transfert des résultats de recherche entre universités (Moortel et Crispeels, 2018).

Le terme " partenariat " reste défini de manière assez vague par la littérature (Cardoso, 2013 ; He et al., 2006), Notre étude s'en tient donc à son cadre contextuel, à savoir les partenariats université-industrie, en explorant davantage les micro-fondations de ces partenariats selon une approche compétence.

Haddad (2002, p. 29) définit un partenariat comme " une collaboration axée sur les objectifs impliquant deux ou plusieurs parties opérant avec une influence égale et un respect mutuel, dans laquelle elles planifient conjointement chaque étape de ce processus. " Lam (2014, p. 138) décrit un partenariat entre universités et entreprises du point de vue de l'entreprise comme un " arrangement organisationnel et professionnel spécial " appelé à " forger des liens multidimensionnels à long terme et des relations de confiance avec des universités de recherche sélectionnées. " Ces liens, selon Lam (2011, 138), prennent la forme de " projets conjoints et d'unités de recherche hybrides " afin de " briser les barrières cognitives et institutionnelles entre les deux secteurs et de stimuler une collaboration active avec les scientifiques universitaires au niveau du travail sur le banc. " Notamment, en plus de souligner explicitement le rôle de ces arrangements spécifiques dans le franchissement des niveaux organisationnels, Lam (2011, 138) mentionne le rôle de l'apprentissage au cours du processus, ainsi que du capital humain spécifique et adapté dans la définition des partenariats universitaires : "les entreprises cherchent à développer un pool de ressources

humaines, les "scientifiques liés", dont les rôles professionnels et les carrières couvrent les deux secteurs et sont capables de relier les connaissances scientifiques du monde 1 à la résolution de problèmes industriels du monde 2."
À la suite de Lam (2014), de Bjerregaard (2009) et d'autres chercheurs qui soulignent le rôle des micro-fondations dans les partenariats stratégiques universitaires (par exemple, Mazzucchelli et al., 2019), nous décrivons d'abord le contexte pour montrer pourquoi descendre au niveau micro est nécessaire pour expliquer les complexités sous-jacentes de ces partenariats (Felin et al., 2015).

Contexte, obstacles et moteurs

Le contexte du partenariat université-entreprise se compose d'intervenants, de processus et de résultats façonnés par des obstacles et des moteurs émergents (Galán-Muros et Plewa, 2016 ; Villani et coll., 2017). Du point de vue de l'entreprise, ces moteurs et obstacles pourraient se situer au niveau interorganisationnel, organisationnel ou individuel (Bogers et al., 2017) et pourraient inclure la nature des compétences requises pour répondre à ces obstacles ou moteurs (Schneckenberg et al., 2015 ; Teece, 2007). Galan-Muros et Plewa (2016) définissent quatre groupes d'obstacles (connexion, financement, culture et différences organisationnelles internes) et deux groupes de moteurs (ressources et moteurs relationnels) des partenariats entreprise-université.
Le premier groupe d'obstacles, la connexion, concerne le manque de sensibilisation des parties collaboratrices aux capacités des organisations externes, le manque de contacts et les difficultés à trouver le bon partenaire (Muscio et Pozzali, 2013). Les capacités d'innovation, qui sont importantes pour les partenariats stratégiques (Teece, 2007), sont déterminées par une interaction entre le partage des connaissances et les processus d'apprentissage organisationnel interne (Schneckenberg et al., 2015). Le deuxième groupe d'obstacles est le manque de ressources des deux côtés, par exemple le financement, les ressources humaines, les connaissances, etc. (Howells et al., 2012). Le troisième groupe est constitué de différences dans les cultures organisationnelles, qui se manifestent dans les différents niveaux de motivation (Bruneel et al., 2010), les modes de communication, la langue (universitaire ou commerciale) (Muscio et Pozzali, 2013), les horizons temporels (Meyer-Krahmer et Schmoch, 1998) et la bureaucratie (Siegel et al., 2003). Le quatrième groupe d'obstacles est lié aux différences entre les caractéristiques internes des organisations, qui se manifestent par des désaccords sur les droits de propriété intellectuelle (DPI) (Hall et al., 2001) et des limitations de la capacité des entreprises à acquérir les connaissances développées par les universités (Ahn et al., 2016 ; Cohen et Levinthal, 1990 ; Galán-Muros et Plewa, 2016 ; Laursen et al., 2011).

Les principaux moteurs des partenariats entreprise-université sont la disponibilité de ressources complémentaires (financement, ressources humaines, connaissances, etc.) et les moteurs relationnels (confiance, engagement, objectifs partagés et équilibrage des attentes différentes) (Galán-Muros et Plewa, 2016).
Bien que les obstacles et les moteurs des partenariats entreprise-université soient assez bien étudiés à l'heure actuelle, les moyens d'y faire face et le rôle des facteurs micro-fondamentaux (Mahdad, 2016) et les compétences du capital humain universitaire dans cette collaboration restent insuffisamment étudiés (Bjerregaard, 2010, 2009 ; Lam, 2014). Les chercheurs qui étudient le capital humain dans le contexte de la collaboration université-industrie se concentrent principalement sur la perspective universitaire uniquement (D'Este et Patel, 2007) et sur le développement des processus de collaboration, des structures et des facteurs connexes (Fontana et al., 2006 ; Link et al., 1990 ; Perkmann et al., 2013).

Le rôle des compétences socio-professionnelles des universitaires dans les partenariats université-entreprises

Le rôle du capital humain dans les partenariats université-entreprises

Les différents rôles des organisations et des individus dans les partenariats ont interpellé les chercheurs dans différents domaines académiques et à différents niveaux d'analyse. Les adeptes de la théorie des parties prenantes (Freeman, 2010) ont tendance à considérer cette collaboration au niveau d'analyse organisationnel ou extra-organisationnel. La théorie des réseaux (Wasserman et Faust, 1994) requiert une approche plus élevée, inter-organisationnelle ou multi-niveaux (Moliterno et Mahony, 2011) pour analyser les relations inter-organisationnelles. Marchington et Vincent (2004) ont pris conscience des lacunes de la littérature (percevoir les organisations comme homogènes) ; s'inspirant de Lane et Bachmann (1997), ils ont développé le modèle de Sako (1992) et ont constaté que l'interaction des forces à différents niveaux - institutionnel, organisationnel et interpersonnel (Lane et al., 1997 ; Marchington et Vincent, 2004 ; Sako, 1992) - est essentielle pour expliquer les relations inter-organisationnelles (Seabright et al., 1992). Hitt et al. (2007) proposent d'aborder les organisations comme des arrangements imbriqués, dans lesquels le capital humain organisationnel est un concept global qui combine les caractéristiques individuelles et sert de pont entre différents niveaux d'analyse.
Le concept de capital humain est fondé sur l'économie et définit la nature du travail humain en tant que ressource dans les transactions inter-organisationnelles, représentée par des caractéristiques individuelles, telles que les compétences et les capacités, les connaissances, l'éducation, les expériences (Goldin, 2016 ; Schultz,

1962 ; Smith, 1976) et les caractéristiques personnelles (Becker et Tomes, 1986). Étant donné le rôle de passerelle du capital humain dans les relations inter-organisationnelles (Hitt et al., 2007), nous cherchons à comprendre comment les compétences individuelles précisément les compétences socio-professionnelles du corps enseignant universitaire permettent et facilitent les partenariats entreprise-université (voir le cadre conceptuel proposé dans la Fig. 1). En limitant notre recherche à l'exploration d'un seul côté de la collaboration dans ce cadre conceptuel, celui des ‘’Skills and abilities’’, nous lions notre cadre théorique à l'approche compétence et ne nous concentrons pas explicitement sur la théorie du capital humain ou celle du capital social, car celles-ci ont déjà été étudiées de près (Mortara et al.,2009 ; Lindegaard et Kawasaki, 2010 ; Lazzarotti et al., 2017 ; Makkonen et Virtanen, 2015).

Dans le contexte des partenariats entreprise-université, en particulier, les compétences à développer d'un point de vue acteurs universitaires restent inexplorées. Nous examinons donc les compétences au niveau individuel qui forment le capital humain requis par les universités dans les partenariats stratégiques avec les entreprises. Notre objectif est d'étendre la compréhension actuelle de la façon dont les individus contribuent à l'effort au niveau organisationnel (collectif) (Barney et Felin, 2013) et de la façon dont les caractéristiques au niveau individuel forment les compétences relationnelles au niveau organisationnel (Knudsen, 2008 ; Schillebeeckx et al., 2016) afin de faire le pont entre les niveaux micro et macro organisationnels.

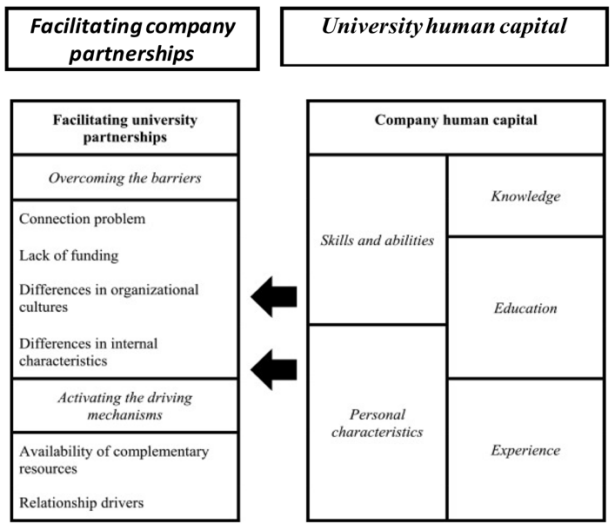


Fig. 1. Cadre conceptuel (base sur becker et tomes, 1986; galan-muros et plewa, 2016)

Les travaux relatifs au référentiel de compétences socio-professionnelles

Nous nous efforcerons en premier lieu d'apporter une définition de la notion de compétence qui, suite à un examen des écrits dans ce domaine, peut varier selon les pays ; les traditions américaine, anglaise et française différent à ce chapitre (Belman Brown, 1994 ; Geffroy et Tijou, 2002 ; Gilbert, 2003 ; Le Boterf, 2000 ; Roger et Philip, 1997 ; Winterton et Winterton, 1999). Selon Foucher, Pettersen et Naji (2003). Pour les fins de notre recherche, nous avons retenu les caractéristiques fondamentales suivantes :

On peut dire qu'une compétence consiste en un savoir agir qui intègre des ressources internes et externes, et qui permet à une personne compétente, de les combiner d'une manière propre et unique, puis de les mobiliser en vue de faire face à un contexte ou une situation donnée. Ce savoir agir n'est jamais achevé permettant ainsi le développement et l'évolution des compétences qui le composent (Adaptée de Foucher, 2010 et de Tardif, 2006).

La compétence se manifeste dans l'action à travers des comportements. Ce sont ces derniers que nous essaierons de mesurer, pour en extrapoler des compétences. Cette façon de voir se fonde sur ce qui peut être appelé une approche behaviorale de la compétence.

La compétence fait référence à un construit qui précède le rendement et qui est nécessaire à ce dernier. En ce sens, elle constitue une exigence, un pré-requis qui peut être identifié à partir d'une analyse de tâches, comme le proposent Catano et al. (2001). Cette façon de voir la compétence et son lien avec le rendement s'inspirent notamment du courant britannique de la compétence, d'une des approches ayant cours aux États-Unis et des travaux réalisés dans la fonction publique canadienne (Slinvinski et Miles, 1997).

Derrière les manifestations concrètes de la compétence, il y a des dimensions plus fondamentales telles que les aptitudes. Quoique nous reconnaissions l'existence et l'importance de ces dimensions, ce ne sont pas ces dernières que nous chercherons à mesurer au cours de notre étude.

La figure 2 ci-dessous précise les liens entre la compétence et le rendement, qui se traduisent dans les étapes suivantes : 1-les intentions des personnes sont produites par leurs caractéristiques profondes ; 2-à leur tour, elles sont à l'origine des comportements ; 3-ces derniers se trouvent derrière les résultats, ce qui signifie que le niveau de maîtrise des compétences détermine le niveau de rendement.

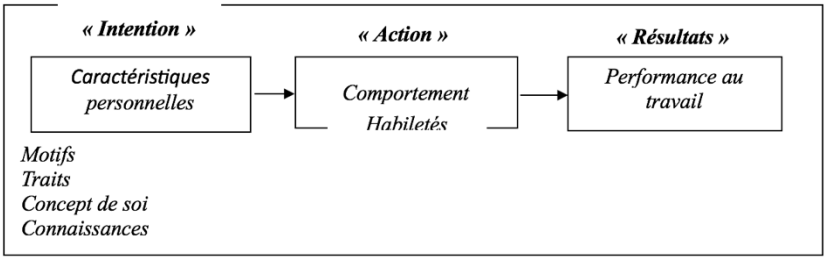


Fig. 2. Liens entre caracteristiques personnelles et rendement (spencer et spencer, 1993).

La question de la mesure des compétences individuelles se trouve au cœur des développements récents du domaine des compétences. Ces développements se traduisent par l'utilisation grandissante des référentiels des compétences décrits comme une combinaison particulière des connaissances, habiletés et caractéristiques requises pour performer efficacement dans l'organisation.

Les référentiels de compétences traitant le métier de l'enseignant-chercheur visent essentiellement à rendre plus explicites et plus partagées les attendus du métier et à répondre aux exigences relatives aux compétences désormais attendues des enseignants-chercheurs, en tentant d'y introduire des règles là où il n'y en avait guère.

Les références bibliographiques examinées dans le tableau 1 ci-dessous intègrent donc l'ensemble des travaux développés dans ce sens :

REFERENTIELS	***OBJET***
1. HERSDA1 (1992)	*7 « macro-compétences » pédagogiques se divisant en 47 compétences, formulées sous la forme de questions.*
2. Smith et Simpson (1995)	*34 compétences « de base » de l'enseignant universitaire.*
3. AIPU Montréal (Parmentier, 2005)	*10 compétences classées en trois dimensions : pédagogique, institutionnelle et socioprofessionnelle.*
4. Tigelaar et al. (2004)	*134 compétences réparties selon 5 domaines.*
5. Higher Education Academy (2005)	*17 compétences réparties en 3 dimensions*
6. Theall et Arreola (2006)	*24 compétences*
7. Centre d'appui pour l'enseignement (2010)	*67 compétences réparties selon 11 familles*

[1] HERDSA - Higher Education Research and Development Society of Australasia (1992). Challenging conceptions of teaching: Some prompts for good practice. Retrieved Sept. 2005 from http://www.herdsa.org.au/CCT.php

8. ÉNAP (Brassard, 2012)	*10 compétences*
9. RCFE (Réseau Roman de conseil de Formation et d'évaluation)	*10 compétences*

Tableau 1 : des referentiels de competences de l'enseignant universitaire

Les référentiels de compétences présentés dans le tableau 1 ci-dessus consignent ce qui est attendu de l'enseignant universitaire, généralement sous la forme d'énoncés affirmatifs, parfois interrogatifs (HERSDA, 1992). A la lumière des modèles de référence présentés ci-dessus, et comme l'indiquent Tigelaar et al. (2004) « l'élaboration des référentiels de compétences pour l'enseignant du supérieur ne s'appuie généralement ni sur une théorie ni sur une méthodologie explicite ». On constate que ces référentiels de compétences de l'enseignant universitaire relevés ici ne sont pas standardisés. Ils comportent de 10 compétences (Parmentier, 1999 ; Brassard, 2012) à 134 compétences (Tigelaar et al., 2004). Le découpage et la catégorisation des compétences sont effectués de manière idiosyncratique avec une terminologie spécifique. Chaque institution semble avoir élaboré et adopté un modèle qui a été défini en fonction de ses besoins propres.

En analysant ces modèles de référence, on retient le fait qu'un référentiel de compétences présente des compétences de références, censées produire des performances conformes aux attentes sociales et non l'organisation réelle de l'activité d'un individu en particulier. La compétence de référence est le résultat d'une construction sociale, elle ne s'observe pas directement. Cela nécessite un aller-retour permanent entre l'organisation de l'activité réelle et l'organisation de l'activité attendue. Cela nous amènent à penser que la tâche n'est jamais exécutée telle qu'elle, elle est toujours repensée, réorganisée en fonction des situations dans lesquelles elle s'insère et du sujet qui la réalise. Chaque individu, pour rendre le travail effectif doit le transformer. De ce fait, le référentiel de compétences impulsant des pratiques nouvelles, chacune peut se décrire à différents niveaux de compétences, elle peut être très générale ou très spécifique. Le choix du bon niveau de description de la compétence ne peut être réalisé qu'en collaboration avec les utilisateurs et en fonction des usages qu'ils souhaitent faire et de leur représentation de la profession pour leurs permettre une meilleure appropriation du référentiel ; collaboration que nous avons engagée dans la présente recherche. En tout état de cause, il semble préférable de retenir les compétences véritablement critiques pour un métier.

Mode opératoire de la recherche

Afin de comprendre les compétences socio-professionnelles requises de la part des enseignants-chercheurs pour favoriser le rapprochement université-entreprise, le chercheur a intérêt à se doter d'un cadre de référence. Celui-ci devrait satisfaire les critères suivants :
Être fondé sur la maîtrise de compétences professionnelles génériques qui transcendent les particularités de la profession universitaire en lien avec le monde socio-professionnel ;
Être adapté à l'exercice du métier de l'enseignant-chercheur dans son propre contexte, tout en précisant les compétences spécifiques de la dimension socio-professionnelle de la profession ;
Être suffisamment précis pour orienter les différentes actions de partenariat université-entreprise).
Dans notre recherche, les travaux sur le sujet des compétences de l'enseignant universitaire évoqués ci-dessus, notamment le modèle de référence proposé par Parmentier (2005) se veut conforme à ces critères. Ce dernier nous est apparu très utile en raison de sa représentation globale la profession et de sa pertinence générale ainsi que son rapprochement du contexte marocain.
Ce référentiel distingue dix compétences, réparties en trois catégories (« pédagogique », « institutionnelle » et « socioprofessionnelle ». Pour les fins de cette recherche, nous retiendront uniquement la dimension socio-professionnelle de la profession, objet de notre recherche. Les différentes dimensions sont citées dans le tableau ci-dessous :

DIMENSIONS		
PEDAGOGIQUE	*INSTITUTIONNELLE*	*SOCIO-PROFESSIONNELLE*
Adopter une représentation de l'acte d'enseigner et d'apprendre susceptible de rendre son activité d'enseignement la plus efficace possible (en termes de gains d'apprentissage). *Planifier et mettre en œuvre des activités d'enseignement (choix et articulation des objectifs, des méthodes d'enseignement, des contenus, des supports, etc.) pertinentes, efficaces et efficientes.*	*Promouvoir la réussite du plus grand nombre et le développement personnel de chacun.* *Travailler en équipe pluri- ou inter-disciplinaire à la réalisation de projets ou de programmes pédagogiques.*	*Développer une pensée réflexive à l'égard de sa pratique pédagogique.* *Affronter les devoirs et les dilemmes éthiques de la profession d'enseignant universitaire.* *Assurer le rôle d'interface université/acteurs socioéconomiques & relations internationales*

Planifier et mettre en œuvre les activités d'évaluation des apprentissages (choix et articulation des critères, des méthodes d'évaluation, des instruments, des techniques de correction, etc.). *Maîtriser les diverses formes de la communication pédagogique (expression orale et écrite, communication non-verbale, utilisation des multimédias, etc.).* *Animer et gérer les interactions dans des groupes d'étudiants de tailles diverses.* *Accompagner les étudiants dans leurs apprentissages (tutorat, accompagnement méthodologique, évaluation formative, etc.).*		*Se doter d'une responsabilité sociétale et citoyenne pour un développement humain équitable et durable*

Tableau 2 : Les compétences d'un enseignant universitaire (Parmentier,

Le modèle préliminaire de compétences, qui sert de base à notre recherche, s'inspire particulièrement du cadre de référence élaboré par Foucher et Leduc (2001) pour élaborer les compétences des psychologues du travail et des organisations. De façon semblable à ce dernier, il est constitué de trois types de compétences : des compétences génériques de base qui se déclinent en compétences génériques dérivées qui à leur tour se manifestent dans des compétences spécifiques, en l'occurrence des comportements dans le contexte de notre recherche. C'est ce que montre la figure 3-3 ci-dessous :

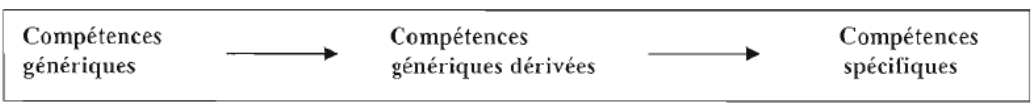


Fig. 3 : Liens entre les trois types de compétences

Pour élaborer leur cadre de référence, Foucher et Leduc (2001) se sont inspirés de plusieurs travaux. Premièrement, la notion de compétences génériques de base se rattache notamment aux travaux de Spencer et Spencer (1993) en Amérique du nord, Le Boterf (1998, 2000, 2008) en France et Tardif (2006) au Canada. Deuxièmement, la notion de compétences génériques dérivées s'inspire, dans leur cas, des travaux sur les compétences des psychologues.

Méthodologie et contexte de l'étude

Choix méthodologiques

Une étude empirique quantitative a été conduite dans le cadre de la présente recherche afin de confronter notre question de recherche à la « réalité du terrain ».
La méthode principale de collecte d'information quantitative est l'enquête par questionnaire. L'utilisation de la technique du questionnaire est recommandée pour décrire et expliquer des perceptions, des attitudes et des comportements des personnes lorsqu'on dispose de l'information pour formuler des questions qui sont représentatives des contenus à mesurer, qui embrassent bien l'information à collecter et qui seront bien compris de la part des répondants.
La première phase exploratoire de la recherche a pour objectif de parvenir à des instruments de mesure purifiés (Selon Igalens et Roussel (1998),). Tout chercheur se doit de s'assurer de la pertinence et de la rigueur de ces résultats, pour ensuite apprécier leurs niveaux de généralisation (Evrard et al., 2009). Dès lors, il apparaît nécessaire de s'assurer de la validité du construit de l'instrument de mesure, pour ensuite apprécier la validité interne des résultats.
Cette purification s'effectue en deux étapes. La première consiste à en une analyse factorielle en composantes principales. La seconde consiste au calcul de l'alpha de Cronbach. A chaque phase, l'échelle est épurée, c'est-à-dire que des énoncés sont supprimés. Tous les instruments de mesure utilisés dans notre étude seront ainsi épurés : mesures des compétences génériques dérivées socio-professionnelles.
La deuxième phase consiste en une analyse confirmatoire des échelles de mesure en utilisant la méthode des analyses factorielles confirmatoires (AFC). Cette dernière est utilisée pour « certifier la qualité psychométrique des résultats obtenus à l'issue d'une phase exploratoire » (Evrard et al. 2003, p.525). Il s'agit de tester la validité des structures factorielles identifiées dans la phase exploratoire.

Description de l'échantillon

L'échantillon de l'étude quantitative est constitué de 235 enseignants-chercheurs des établissements à accès régulé de l'enseignement supérieur marocain relevant ou non des universités. Le choix de cette cible n'est pas anodin, dans la mesure où la conception et la mise en place d'un référentiel de compétences nécessite un environnement d'enseignement propice pour façonner l'approche de l'enseignant universitaire à l'enseignement (Ramsden 1992 ; Kember et Kwan 2002), et nous avons jugé que les établissements supérieurs à accès régulé, de par leur vocation professionnalisant, constituent des milieux qui offrent des conditions plus propices à l'enseignement/apprentissage et à la mise en place de dispositifs de

partenariat école-entreprise que les établissements d'enseignement supérieur à accès ouvert.

Résultats et discussion

Résultats de l'analyse exploratoire

Nous allons maintenant présenter les résultats de l'analyse factorielle et des tests de fiabilité réalisés pour chacune des échelles. Nous présenterons l'analyse des échelles comme précédemment, en suivant l'enchaînement des quatre variables de la dimension de compétence socio-professionnelle retenue dans de le référentiel : Développement d'une pensée réflexive à l'égard de sa pratique pédagogique ; Résolution des problèmes et des dilemmes éthiques de la profession d'enseignant-chercheur universitaire ; Rôle d'interface université/acteurs socioéconomiques & relations internationales ; Responsabilité sociétale et citoyenne pour un développement humain équitable et durable

Développement d'une pensée réflexive à l'égard de sa pratique pédagogique

Cette première dimension des compétences socio-professionnelles est opérationnalisée par sept items. L'analyse factorielle exploratoire appliquée à cette échelle a donné les résultats suivants :

Code des items	*Composantes*		*Alpha en cas de retrait de l'item*	*Qualité de la représentation*
	1	*2*		
PRSP_1	*,494*	*-,573*	*,663*	*,572*
PRSP_2	*,632*	*-,408*	*,628*	*,565*
PRSP_3	*,652*	*-,413*	*,622*	*,595*
PRSP_4	*,537*	*,245*	*,653*	*,349*
PRSP_5	*,556*	*,566*	*,652*	*,629*
PRSP_6	*,622*	*,577*	*,630*	*,719*
PRSP_7	*,589*	*,007*	*,638*	*,347*
Test KMO	*0,702*			
Valeur propre du	*2,399 (34,266)*			
Valeur propre du	*1,378 (19,681)*			
Variance expliquée en %	*53,947*			
Alpha de Cronbach	*0,676*			

Tableau 3. Résultats de l'ACP appliquée à l'échelle ''Développement d'une pensée réflexive à l'égard de sa pratique pédagogique"

L'échelle de développement d'une pensée réflexive à l'égard de sa pratique pédagogique présente une bonne prédisposition à la factorisation. Le niveau de l'indice Kaiser-Meyer-Olkin est très bon de 1 (KMO=0,702), le test de Bartlett est significatif (χ^2 = 159,149, ddl = 21, p = 0.000). L'examen préalable de la matrice de corrélations inter-composantes montre des indicateurs raisonnablement faibles (R= 0,323), ce qui nous conduit à choisir la rotation Promax.
Pour ce qui est de la dimensionnalité de l'échelle, le critère de Kaiser souligne nettement une structure factorielle à deux dimensions restituant 54% % de la variance totale. Chacune des deux dimensions présente un pourcentage de variance supérieur à (1/p). Le graphe suivant obtenu par la méthode du coude confirme la structure à deux dimensions. En effet, nous retenons donc cette configuration à deux dimensions.
Les indices de la qualité de représentation montrent que les items codés PRSP_4 et PRSP_7 présentent une communalité légèrement inférieure au seuil préconisé dans la littérature (< 0,5). Leur élimination permettra d'améliorer les résultats. La cohérence interne de l'échelle est attestée par un alpha de Cronbach satisfaisant (0,676).
Le retrait des items mal représenté a permis d'améliorer les résultats de l'ACP appliquée à l'échelle. La structure est bi-dimensionnelle : deux facteurs restituent 66% de l'information totale. La qualité de représentation des items présente des loading supérieurs au seuil recommandé. La fiabilité des données traitées est satisfaisante et attestée par un alpha de 0,609.

Résolution des problèmes et des dilemmes éthiques de la profession d'enseignant-chercheur universitaire

Cette dimension est construite autour de 6 items. L'analyse factorielle exploratoire appliquée à cette échelle a donné les résultats suivants :

Code des items	*Composantes*		*Alpha en cas de retrait de l'item*	*Qualité de la représentation*
	1	*2*		
EthSP_2	*,557*	*-,502*	*,507*	*,557*
EthSP_4	*,723*	*-,314*	*,534*	*,611*
EthSP_5	*,722*	*-,326*	*,550*	*,578*
EthSP_1	*,542*	*,676*	*,651*	*,659*
EthSP_3	*,573*	*,655*	*,583*	*,320*
PRSP_6	*,474*	*,573*	*,587*	*0,553*
Test KMO	*0,704*			

Valeur propre du F1	*2,187 (39,503)*
Valeur propre du F2	*1,343 (26,867)*
Variance expliquée en %	*54,625*
Alpha de Cronbach	*0,614*

Tableau 4. Résultats de l'ACP appliquée à l'échelle ''Résolution des problèmes et des dilemmes éthiques de la profession d'enseignant-chercheur universitaire''

Cette échelle présente une prédisposition satisfaisante à la factorisation. Le niveau de l'indice Kaiser-Meyer-Olkin est très bon (KMO = 0,704) et le test de Bartlett est significatif. Une analyse factorielle exploratoire par le biais d'une ACP est possible. Le croisement des tests de dimensionnalité (le test de Kaiser et le test du coude) converge vers une structure bidimensionnelle 55 % de la variance totale.
Par ailleurs, l'item codé EthSP_3 présente une qualité de représentation inférieure au seuil recommandé. Au regard de la cohérence interne, l'indice alpha de Cronbach (α = 0,614) atteste de la capacité des items de l'échelle à mesurer le même construit de manière stable.
Le retrait de l'item mal représenté permettra d'améliorer les résultats obtenus. Il a permis de rendre la structure unidimensionnelle. Un seul facteur dont la valeur de 2 explique 61% de la variance totale de l'échelle.
La cohérence interne est attestée par un alpha de Cronbach satisfaisant (0,683). La qualité de représentation des items est bonne. L'indice Alpha en cas de retrait de l'item est inférieur à alpha global montrant que l'ACP a atteint son niveau de saturation.
Il ressort de l'analyse factorielle effectuée trois principaux éléments parmi les six relevés dans les modèles de référence et dans l'étude qualitative exploratoire. Selon les répondants, cette dimension ''Résolution des problèmes et des dilemmes éthiques de la profession d'enseignant-chercheur universitaire'' peut être opérationnalisée en reconnaissant les enjeux éthiques de la profession de l'enseignant-chercheur en tant qu'intellectuel responsable, en exerçant un leadership de changement efficient, en identifiant les risques et conséquences que représentent les décisions éventuelles et en formulant des raisons d'agir valides et acceptables dans le contexte d'enseignement.

Rôle d'interface université/acteurs socioéconomiques & relations internationales

Cette dimension des compétences socio-professionnelles est construite par six items codés
Les résultats de l'ACP sont esquissés ci-dessous :
Les indices montrent une corrélation positive qui oscille entre 0,056 et 0,497. La significativité des items codés RISP_3, RISP_4 et RISP_6 est très faible.

Code des items	*Composantes*		*Alpha en cas de retrait de l'item*	*Qualité de la représentation*
	1	*2*		
RISP_1	*,681*	*-,377*	*,537*	*,605*
RISP_2	*,611*	*-,639*	*,575*	*,781*
RISP_3	*,412*	*,621*	*,619*	*,555*
RISP_4	*,457*	*,431*	*,604*	*,394*
RISP_5	*,648*	*-,087*	*,549*	*,427*
RISP_6	*,665*	*,377*	*,537*	*,584*
Test KMO	*0,625*			
Valeur propre du F1	*2,076 (34,608)*			
Valeur propre du F2	*1,270 (21,167)*			
Variance	*55,775*			
Alpha	*0,616*			

Tableau 5. Résultats de l'ACP appliquée à de l'échelle ''Rôle d'interface

Les résultats du test de KMO et de sphéricité de Bartlett autorisent la mise en œuvre d'une analyse factorielle en composantes principales. Le KMO est de 0,625 le test de sphéricité de Bartlett ($p < 0,001$). Nous procédons à une analyse factorielle exploratoire avec une rotation Promax dans le but d'obtenir une bonne interprétation.
Suivant la règle de Kaiser (retenir les facteurs expliquant plus de 1/p % de la variance totale), et à la suite du test de coude, deux dimensions sont à distinguer et expliquent 56 % de la variance totale. L'examen de la valeur de l'alpha de Cronbach atteste d'une cohérence interne satisfaisante ($\alpha = 0,616$).
Au regard du tableau de significativité des corrélations inter-items, les items codés RISP_3, RISP_4 et RISP_6 doivent être retirés de l'analyse.
Le retrait des items mal représentés a contribué à améliorer nettement les résultats obtenus. L'échelle est devenue unidimensionnelle. Le graphe obtenu par la

méthode du coude et de la méthode de kaiser illustre une structure à une seule dimension qui explique 57% de la variance totale. La cohérence interne de l'échelle est bonne et attestée par un alpha de 0,616.

Responsabilité sociétale et citoyenne pour un développement humain équitable et durable

Cette dernière dimension est opérationnalisée par cinq items :
L'épuration de cette échelle donne les résultats synthétisés dans les tableaux ci-après.
La corrélation inter-items est acceptable pour conduire une analyse factorielle exploratoire : elle est comprise entre 0,112 et 0,885. Ceci permet de réaliser une ACP avec rotation Promax.

Code des items	*Composantes*	*Alpha en cas de retrait de l'item*	*Qualité de la représentation*
	1		
RSCSP 1	*,271*	*,834*	*,074*
RSCSP 2	*,913*	*,606*	*,833*
RSCSP 3	*,921*	*,611*	*,848*
RSCSP_4	*,867*	*,626*	*,751*
RSCSP 5	*,486*	*,752*	*,236*
Test KMO	*0,723*		
Valeur propre du F1	*2,742*		
Variance expliquée en %	*54,844*		
Alpha	*0,743*		

Tableau 6. Résultats de l'ACP appliquée à de l'échelle ''Responsabilité

Le tableau ci-dessus fait état des résultats moyennement satisfaisants au regard des seuils recommandés. L'indice KMO (0,423) et celui de Bartlett (khi-deux = 350,921, degré de liberté est de 10, p =00) sont significatifs. L'analyse factorielle exploratoire par le biais d'une ACP est bien adaptée aux données collectées.
Au sujet de la dimensionnalité de l'échelle, le critère de Kaiser souligne nettement une structure factorielle à deux dimensions restituant 55 % de la variance totale. Chacune des deux dimensions présente un pourcentage de variance supérieur à (1/p) %. Le graphe ci-après obtenu par la méthode du coude confirme également deux dimensions. Nous retenons donc cette configuration à deux dimensions.

À la lecture du tableau relatif à la qualité de représentation, nous remarquons que l'item codé RSCSP_1 présente une communalité moyenne, inférieure au seuil préconisé dans la littérature (0,487 < 0,5). Le retrait de cet item peut donc être envisagé, d'autant plus qu'il présente aussi un score factoriel inférieur à 0,5 (0,452). L'item « Détendu » affiche également une qualité de représentation inférieure à 0,5 (0,432). Nous décidons ainsi de purifier l'échelle de manière itérative en partant de l'item ayant la communalité la plus faible.
La cohérence interne de l'échelle est faible. Alpha de Cronbach (0,448) est inférieur au seuil requis.
A l'issue de la nouvelle ACP qui a été conduite, les analyses factorielles exploratoires semblent possibles, car le test de sphéricité de Bartlett a rejeté l'hypothèse nulle à p = 0,000, et le niveau de l'indice Kaiser-Meyer-Olkin est très satisfaisant : KMO = 0,707.
L'application de la règle de Kaiser fait émerger une seule dimension. Un seul facteur restitue 84% de la variance totale de l'échelle. La qualité de représentation des items est très bonne. La cohérence interne de items est attestée par un alpha de Cronbach très satisfaisant et dépasse largement le seuil requis.
Nous disposons à présent d'instruments de mesure épurés par l'analyse exploratoire. Nous pouvons dès lors avoir recours à l'analyse confirmatoire des échelles qui sera explicitée dans la section suivante de ce chapitre.

Analyse confirmatoire des échelles de mesure

L'analyse factorielle confirmatoire permet d'estimer la qualité psychométrique des échelles de mesure. Le tableau suivant propose une synthèse des résultats.

<table>
<tr><td colspan="6">COMPETENCES SOCIO-PROFESSIONNELLES</td></tr>
<tr><td colspan="6">Développement d'une pensée réflexive à l'égard de sa pratique pédagogique (2 dimensions)</td></tr>
<tr><td rowspan="2">0,397</td><td rowspan="2">0,931
0,917</td><td>Du point de vue de l'enseignant-chercheur</td><td>2</td><td rowspan="2">0,63</td><td rowspan="2">64%</td></tr>
<tr><td>Du point de vue des étudiants</td><td>1</td></tr>
<tr><td>0,105</td><td>0,967
0,948</td><td>Résolution des problèmes et des dilemmes éthiques de la profession d'enseignant-chercheur universitaire</td><td>3</td><td>0,683</td><td>61%</td></tr>
<tr><td>0,153</td><td>0,911
0,903</td><td>Rôle d'interface université/acteurs socioéconomiques & relations internationales</td><td>3</td><td>0,616</td><td>58%</td></tr>
</table>

0,361	*0,908* *0,883*	***Responsabilité sociétale et citoyenne pour un développement humain équitable et durable***	*3*	*0,907*	*85%*

Tableau 7. Synthèse des résultats de l'analyse confirmatoire des échelles[2]

- Nous constatons que l'analyse factorielle confirmatoire appliquée pour l'échelle de mesure de ''Développement d'une pensée réflexive à l'égard de sa pratique pédagogique''par la technique du maximum de vraisemblance montre une structure à trois items. Deux items ne répondent pas aux seuils de loading exigé (PRSP_1 et PRSP_5). Le retrait de ces deux items a permis une bonne qualité d'ajustement des données au modèle de mesure, ainsi qu'une bonne fiabilité des données collectées. Rhô de Joreskog est le même qu'alpha de Cronbach (0.63). La validité convergente et discriminante est prouvée. Les indices respectifs sont de 0.601 et 0.775. L'indice de parcimonie (Khi-deux/ddl = 2.19), les indices incrémentaux (CFI=0,897, TLI=0,908) et les indices absolus (GFI=0,931, AGFI=0,917, RMR=0,018 et RMSEA=0,397) sont tous acceptables au regard des seuils recommandés.

En conclusion, l'AFC conduit à modifier l'échelle de mesure par rapport à celle de l'analyse exploratoire : nous avons été conduits à éliminer les items PRSP_1 et PRSP_5 afin d'améliorer la qualité d'ajustement du modèle aux données. Le tableau 5-146 ci-dessous présente cette nouvelle échelle.

- Pour l'échelle de mesure ''Résolution des problèmes et des dilemmes éthiques de la profession d'enseignant-chercheur universitaire'', les résultats de l'AFC sont globalement satisfaisants et confirment ceux obtenus par l'ACP.

Les indices d'ajustement présentés dans le tableau ci-après sont supérieurs aux seuils recommandés.

La cohérence interne de l'échelle est prouvée par Rhô de Joreskog de 0.76 confortant ainsi alpha de Cronbach de 0.616. La validité convergente est discriminante est aussi vérifiée. Les indices respectifs sont de 0.81 et 0.78.

En conclusion, l'échelle de mesure de ''Résolution des problèmes et des dilemmes éthiques de la profession d'enseignant-chercheur universitaire'' telle qu'elle a été validée dans cette phase confirmatoire n'a pas connue de modification par rapport à celle de l'analyse exploratoire. Aucune amélioration de la qualité d'ajustement du modèle aux données n'est nécessaire. Le tableau 176 présente cette échelle.

[2] L'ensemble des indices de qualité d'ajustement a été présenté en détail dans les paragraphes précédents. Nous indiquons ici à titre d'exemple les valeurs RMSEA, GFI et AGFI pour chaque échelle. Le critère de fiabilité est le coefficient Alpha de Cronbach et le critère de validité convergente est le pourcentage de variance extraite

- Pour la troisième échelle de mesure "Rôle d'interface université/acteurs socioéconomiques & relations internationales", une première AFC sous Amos corrobore ce résultat de l'ACP.
Les résultats présentés dans le tableau ci-après sont acceptables. La cohérence interne des items identifiés lors de l'ACP est bonne car supérieures à 0,7. Rhô de Joreskog est satisfaisant (0.739). La validité convergente est assurée par des coefficients de régression largement supérieurs à 0,6 et significatifs (tests t >1,96). Certains indices d'ajustement obtenus par la technique de maximum de vraisemblance sont supérieurs aux seuils requis. En effet, les indices d'ajustement absolus sont bons (GFI=0,911, AGFI=0,903, RMR=0,037 et RMSEA=0,153), les indices incrémentaux sont satisfaisants (CFI= 0,918, TLI=0,958).
Le khi-deux normé respecte aussi le seuil exigé (1.637).
En conclusion, l'échelle de ''Rôle d'interface université/acteurs socioéconomiques & relations internationales'' telle qu'elle a été validée dans cette phase confirmatoire n'est donc pas modifiée par rapport à celle de l'analyse exploratoire.
- Pour l'échelle "Responsabilité sociétale et citoyenne pour un développement humain équitable et durable", Les résultats alors obtenus s'avèrent, dans l'ensemble, satisfaisants. Les mesures de cohérence interne sont bonnes car supérieures à 0,7. Rhô de Joreskog est est excellent (0.914). La validité convergente est assurée par des coefficients de régression largement supérieurs à 0,5 et significatifs (tests t >1,96). Certains indices d'ajustement dépassent de peu la norme habituelle requise (RMSEA : 0,361 et AGFI : 0,883). La proximité de ces derniers avec les seuils requis, les niveaux corrects du GFI (0.908) et du RMR (0.017) permettent tout de même d'affirmer que les indices d'ajustement montrent que l'échelle est adaptée aux données. Concernant les indices de parcimonie, le khi-deux normé (2.53) est satisfaisant car positif.
Enfin, l'ensemble des indices permettent de confirmer les résultats de l'ACP. Ladite échelle de mesure telle qu'elle a été validée dans cette phase confirmatoire n'a pas connue de modification par rapport à celle de l'analyse exploratoire. Aucune amélioration de la qualité d'ajustement du modèle aux données n'est nécessaire. Le tableau 5-152 présente cette échelle.
L'analyse factorielle confirmatoire des échelles de mesure est à présent terminée. Nous pouvons alors conclure que nos résultats de recherche vont largement dans le sens de nos trois propositions de recherche. Les compétences spécifiques identifiées dans les analyses factorielles appliquées aux dimensions génériques dérivées à priori et une forte convergence a été constatée lorsque ces analyses ont porté sur les énoncés pris globalement. Qu'il s'agisse de la cohérence interne (Alpha de Cronbach), de l'appartenance aux facteurs révélée par les indices de

saturation, de la qualité de mesure que ces variables permettent (indice KMO) ou de la variance expliquée, les résultats obtenus sont satisfaisants et expriment une fidélité et une validité interne adéquats. Autrement dit, celui-ci contribue à faire avancer la connaissance sur la mesure des compétences requises de la part des enseignants-chercheurs dans le contexte marocain. Quoique d'autres études de validation pourraient s'avérer utiles comme nous le verrons dans la conclusion sur les pistes de recherche suggérées, l'instrument que nous avons élaboré pourrait d'ores et déjà servir à des recherches sur les facteurs déterminants de l'adoption du modèle de compétences socio-professionnelles par les enseignants-chercheurs marocains.

Conclusion

La présente étude nous a permis de proposer et de valider un référentiel de compétences socio-professionnelles pouvant contribuer au renforcement de partenariat université-entreprises. Il constitue une contribution importante qui propose ainsi des repères communs pour définir et partager les attendus socio-professionnels de la profession enseignante, en tenant compte des changements intervenus ces dernières années, en vue de faciliter le dialogue entre les acteurs universitaires et professionnels.

Au-delà, ce référentiel permet d'expliciter et de valoriser les activités et responsabilités des enseignants-chercheurs. Il constitue un élément utile pour la communauté, dont les établissements pourront se saisir pour affirmer leur politique de gestion des ressources humaines, ou bien encore pour les enseignants-chercheurs en poste soucieux de valoriser les compétences socio-professionnelles qu'ils développent dans leurs activités.

L'originalité de cette recherche repose non seulement sur le fait de développer ce référentiel, objectif de l'étude, mais aussi la méthodologie que nous avons développée pour élaborer ce référentiel qui constitue une des principales contributions de cette recherche-action.

Malgré les enseignements tirés des résultats, cette étude présente un certain nombre de limites. Premièrement, les résultats sont principalement axés sur le côté université de la collaboration université-entreprise. Bien qu'ils soient établis dans le contexte des relations universitaires et que certaines compétences qui en découlent soient généralement pertinentes pour les relations inter-organisationnelles (p. ex., la promotion du rôle d'interface université/acteurs socioéconomiques). Deuxièment, les différentes compétences identifiées dans notre étude se sont toutes avérées bénéfiques pour les partenariats universitaires, car chacune d'entre elles répondait à des obstacles ou des moteurs de collaboration spécifiques ou multiples (Galán-Muros et Plewa, 2016). De plus, les rôles

identifiés interagissent lorsqu'ils répondent à un même obstacle ou moteur. Cependant, les recherches futures qui utilisent une approche longitudinale pourraient aider à comprendre les situations, les partenariats ou les projets spécifiques dans lesquels certaines compétences devraient être prévalentes.
Enfin, bien que nous nous appuyions sur une approche théorique multi-fondée et que nous essayions de faire en sorte que cette étude soit à la fois théorique et empirique, notre objectif n'était pas de développer une nouvelle théorie. Nous avons plutôt cherché à établir un lien entre des courants de littérature jusqu'ici autonomes (collaboration université-industrie, capital humain, approche compétences, référentiel de compétences sicio-professionnelles) car nous nous sommes concentrés sur un phénomène (Tourish, 2019) et un problème de gestion.

Références bibliographiques

Albero Brigitte, R. « Professionnaliser les enseignants-chercheurs à l'université : les effets pervers d'une bonne idée » http://dms.revues.org/1124
Bailly Basile, Demougeot-Lebel Joëlle & Lison Christelle « La formation d'enseignants universitaires nouvellement recrutés : quelles retombées ? » https://ripes.revues.org/990#tocfrom1n1
Beacco, J. C. (2007). L'approche par compétences dans l'enseignement. Enseigner à partir du Cadre européen commun de référence pour les langues. Paris : Didier.
Beckers, J. (2007). Compétences et identité professionnelles : l'enseignement et autres métiers de l'interaction humaine. Bruxelles : De Boeck.
Berchoud, M. (2007). Vers un référentiel de compétences pour les enseignants en FLS- FLE : Langue, culture, relations...en France - et au Québec? AQEFLS, 26(2), 66- 81.
Blais, J. G., Laurier, M. D., & Rousseau, C. (2006). La construction de compétences à partir d'indicateurs de pertinence. In G. Figari, P. Rodrigue, & M. Palmira Alve (dir.) Évaluation des compétences et apprentissages expérientiels. Savoirs, modèles et méthodes (pp. 349- 361). Lisbonne : EDUCA
Brassard, N. (2016). « Développement des compétences de l'enseignant de niveau universitaire : Outil d'auto-évaluation et de diagnostic professionnel ». Montréal, ENAP.
Brassard, N. (2012). « Profil de compétences de l'enseignant de niveau universitaire ». Portail du soutien à la pédagogie universitaire du Réseau de l'Université du Québec http://pedagogie.uquebec.ca/portail/repertoire/profil-de-competencesde-lenseignant-de-niveau-universitaire
Bru, M., & Talbot, L. (2007). Des compétences pour enseigner : entre objets sociaux et objets de recherche. Rennes : Presses universitaires de Rennes.

Dineke, E.H. Tigelaar et AL. (2004). «The development and validation of a framework for teaching competencies in higher education» Higher Education 48: 253–268, 2004. Kluwer Academic Publishers. Printed in the Netherlands.
Donnay Jean & Romainville Marc (éds.) (1996). Enseigner à l'Université, un métier qui s'apprend ? Bruxelles : De Boeck, 155 pges.
Draganidis F. et Mentzas, G. 2006. «Competency Based Management: A Review of Systems and Approaches», Information Management & Computer Security, Vol. 14, No.l,p.51-64.
Ebtehal Abdel Moneim Mahrousse Hussein. Thèse : « Élaboration d'un référentiel de compétences pour les futurs enseignants de FLE », Université de Montréal, Faculté des études supérieures et postdoctorales.
Endrizzi Laure. « Savoir enseigner dans le supérieur : un enjeu d'excellence pédagogique ». Dossierde veille de l'IFÉ http://ife.enslyon.fr/vst/DA/detailsDossier.php?dossier=64&lang=fr
Figari, G. (2006b). Les référentiels entre théorie et méthodologie. In G. Figari, & L. M. Lopez (dir.), Recherche sur l'évaluation en éducation. Problématiques, méthodologies et épistémologie (pp. 101- 108). Paris : L'Harmattan.
Foucher, R. et Naji, A. (à paraître en 2009). «Retracer l'histoire et les raisons d'être des principales déclinaisons du concept de compétence» In Gérer les compétences: principes, pratiques, instruments, sous la dir. de R. Foucher Vol. 1 Fondements de la gestion des compétences, Montréal: Éditions Nouvelles.
Foucher, R. (à paraître en 2009). «Clarifier le concept de compétence», In Gérer les compétences: prinCipes, pratiques, instruments, sous la dir. de R. Foucher Vol. 1 Fondements de la gestion des compétences, Montréal: Éditions Nouvelles.
Foucher, R. et F. Leduc, 2008. Domaines de pratique et compétences professionnelles des psychologues du travail et des organisations, 2e éd. Rev. Et augm. Montréal: Éditions nouvelles, 186 p.
Foucher, R. 2007. «Mesurer les compétences, le rendement et la performance: clarification des termes et proposition d'un modèle intégrateur» In La gestion des performances au travail, sous la dir. de S. St-Onge et V. Haines, p. 59-98. Paris: De Boeck.
HEA. (2006). The UK Professional Standards Framework for teaching and supporting learning in higher education. York: Higher Education Academy.
Hensler, H., & Desjardins, J. (2006). Pourquoi l'approche par compétences oblige-t-elle à reconsidérer le rôle de la réflexion dans la formation des enseignants? In J. Desjardins, H. Hautes écoles pédagogiques (s. d.). Formation des enseignants. Référentiel de compétences professionnelles. Suisse : Direction de la formation. Consulté le 20 juillet 2010 :

http://www.hepl.ch/files/live/sites/systemsite/files/interfilieres/refer entiel-competences-hep-vaud.pdf.
HERDSA - Higher Education Research and Development Society of Australasia. (1992). Challenging conceptions of teaching: Some prompts for good practice. Retrieved 2014, from http://www.jcu.edu.au/learnandteach/public/groups/everyone/documents/how_to/jcu_121463
Lawler, Edward E. 1994. «From Job-Based to Competency-Based Organizations», Journal of Organizational Behavior, Vol.15,No. 1,p.3-15.
Le Boterf, G. (2002). Développer la compétence des professionnels. Paris : Édition d'organisation.
Le Boterf, G., 2000. «De quel concept de compétence avons-nous besoin ?» Chap. in Construire les compétences individuelles et collectives, p. 27-77. Paris: Editions d'Organisation.
Lucia, A.D. & Lepsinger, R. 1999. The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Crilical Success Factors in Organizations, San Francisco: JosseyBass, 231 p.
Mansfield, R.S., 1996. «Building Competency Models: Approaches for HR Professionals», Human Resource Management, New York, Vol.35, N° l(spring), p.7-18. formation aussi [fascicule]. Bruxelles : CFWB. http://www.enseignement.be/download.php?do_id=1355
Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (2006). Échelles des niveaux de compétence : enseignement secondaire : premier cycle. Québec : Le Ministère.
Nagels Marc & Le Goff Morgane. « DES REFERENTIELS DE COMPETENCES INNOVANTS : Quelle appropriation par les enseignants ? » Université Nanterre - Paris École des hautes études en santé publique (EHESP) ; https://halshs.archives-ouvertes.fr/hal00287594/document
Naquin, S. S., et Holton, E. F., 2006. «Leadership and managerial competency models: A simplified process and resulting model», Advances in Developing Human Resources, Vol. 8, No. 2, p. 144-165.
National Standards in Foreign Language Education Project (1999). Standards for foreign language learning in the 21st century. USA : National Standards in Foreign Language Education Project.
Paquay, L. (1994). Vers un référentiel des compétences professionnelles de l'enseignant? Recherche et formation, 16, 7-38.
Paquay, L. (1998). Évaluation et formation des enseignants. Louvainla-Neuve : Academia-Bruylant.

Paquay, L. (2002). L'évaluation des compétences chez l'apprenant : pratiques, méthodes et fondements. Louvain-la-Neuve : UCL presses universitaires de Louvain.
Paquay, L. (2004). L'évaluation des enseignants et de leur enseignement : Pratiques diverses, questions multiples. In L. Paquay (dir.), L'évaluation des enseignants : tensions et enjeux (pp. 13-57). Paris : L'Harmattan.
Paquay, L. (2006). L'évaluation des enseignants, en tensions et en perspectives. In G. Figari, & L. M. Lopez (dir.), Recherche sur l'évaluation en éducation. Problématiques, méthodologies et épistémologie (pp. 51-58).Paris: L'Harmattan.
Paquay, L., Altet, M., & Perrenoud, P. (1998). Former des enseignants professionnels : trois ensembles de questions. In L. Paquay, M. Altet, & P. Perrenoud (dir.), Former des enseignants professionnels : Quelles stratégies? Quelles compétences? (pp.13-26). Bruxelles : De Boeck.
Parmentier, C. (2005). Les 10 compétences de l'enseignant universitaire. Cahiers de L'Institut de pédagogie universitaire et des multimédias. Université catholique de Louvain.

LE MANAGEMENT PAR LA QUALITE TOTALE ET LE TRANSFERT DES CONNAISSANCES : QUEL ROLE POUR LA CAPACITE D'INNOVATION ?

Mohamed-Larbi ARIBOU (*)
Enseignant-chercheur
maribou@uae.ac.ma

Bouchra EL AMRANI (*)
Doctorante

bouchra.elamrani1@etu.uae.ac.ma

Dina Tabchich (*)
Doctorante
Dina.tabchich@etu.uae.ac.ma
(*) : FSJES de Tanger - Université Abdelmalek Essaâdi

Résumé :

L'objectif de cette recherche est d'analyser l'impact des pratiques ''Soft'' du management de la qualité totale sur le processus de gestion de connaissances, également d'examiner la relation entre la gestion des connaissances et l'innovation dans le secteur automobile marocain. Nous cherchons bien précisément à proposer un modèle qui examine la manière dont la mise en place de la démarche qualité totale améliore le processus d'innovation par la gestion des connaissances. Ce modèle est élaboré à la suite d'une revue de la littérature sur la gestion de connaissances, le management de la qualité totale, l'innovation, ainsi que des résultats des études empiriques dans le secteur automobile marocain.
D'un point de vue méthodologique, nous avons fait le choix d'une étude exploratoire, basée sur des entretiens semi-directifs, afin d'analyser en profondeur la problématique étudiée. L'analyse du terrain a permis de discuter les facteurs relevés des études antérieures, mais également de découvrir d'autres facteurs émergents qui impactent positivement le processus du knowledge mangement dans l'industrie automobile.
Mots-clés *: Gestion de connaissances ; management de la qualité totale ; innovation ; étude exploratoire, secteur automobile.*

Introduction

Avec l'industrialisation de nouveaux modèles de véhicules au Maroc, dont les véhicules électrifiés, le secteur automobile marocain entre à pas sûrs dans une nouvelle ère de son histoire marquée par la montée en puissance des compétences, de la technologie et de la décarbonation3. Actuellement, l'industrie automobile doit répondre à un haut niveau d'exigences en matière de sécurité, de respect de normes environnementales, de prix et d'image de marque, mais également doit être capable de répondre de façon très précise aux attentes des clients, d'anticiper et de s'adapter de manière continue aux nouvelles règles de l'environnement (Maciej J, Grodzicki Jurand Skrzypek,2020).

Malgré le contexte lié à la pandémie en 2020, l'export automobile a pu générer un chiffre d'affaires de 75,08 milliards de dirhams (MMDH) en novembre 20214, soit une valeur ajoutée de 31,7 milliards de dirhams. Et au cours de l'année 2021, le Maroc s'est positionné comme étant le deuxième exportateur de voitures vers l'Union européenne. À noter que pour la 7ème année consécutive, l'industrie de l'automobile au Maroc demeure à ce jour le premier secteur industriel exportateur du pays. En raison de son importance, il est essentiel de veiller à l'amélioration continue de ces entreprises automobiles, afin de rester compétitive sur le marché, et d'atteindre un niveau plus élevé de capacité d'innovation.

Par conséquent, le knowledge management et le management de la qualité totale, jouent un rôle central dans la compréhension des activités d'amélioration de l'organisation (Manfredi Latilla V., Frattini F., Messeni Petruzzelli A., and Berner M., 2018) , d'une part, la qualité totale est considérée comme un levier important de compétitivité, car elle agit sur les coûts de production, et contribue d'une manière significative à satisfaire les besoins des clients, (Justine Roy Balinado et al., 2021), et d'autre part , le knowledge management apparaît, plus que jamais, comme une voie stratégique pour développer et partager les savoirs tacites, et un atout très précieux pour les organisations face aux défis posés par les avancées technologiques (Gunasekera, V.S and Chong, S.C., 2018).

En effet, la littérature montre que le management de la qualité totale apporte des efforts accrus de gestion des connaissances et d'apprentissage organisationnel (Cengiz Durana et al., 2014) qui, à leur tour, fournissent un climat favorable qui encourage l'innovation (Miković, Petrović, Mihić, Obradović & Todorović, 2020).

[3] Le ministre de l'Industrie et du commerce, Ryad Mezzour. A affirmé Le 25 Déc, 2021 à lors de la cérémonie du lancement de la « Presse XL High Speed ».

[4] Office de change – Royaume du Maroc 2022

Le management de la qualité totale, et le knowledge sont désormais des questions importantes à la fois dans le monde des affaires. Pourtant, un lien entre ces deux dimensions n'est pas clairement établi, il est vrai que de nombreuses recherches ont été proposées d'étudier la relation du TQM (Total quality management) ci-après TQM, avec la codification des connaissances (Kim, D.-Y., Kumar, V., & Kumar, U., 2012 ; Zhang, Linderman, Schroeder, 2012), la création de connaissances (Linderman et al., 2004), ou l'apprentissage organisationnel (Noufou Ouédraogo, 2007), mais les résultats empiriques de la relation entre la qualité totale et tout le processus du knowledge management, ainsi que le lien entre le knowledge management et l'innovation sont rares, et l'association entre ces trois variables n'a pas été pleinement établie de manière concrète, en particulier au Maroc, un pays en voie de développement. Ce constat, nous amène à formuler les principales questions de recherche de la façon suivante **: Comment les pratiques Soft du management de la qualité totale impactent-elles le processus du transfert de connaissances dans les entreprises automobiles marocaines ? et Comment ce processus de connaissances favorise-t-il l'innovation ?**

Pour tenter de répondre à ces questions de recherche, nous exposerons dans un premier temps un cadre théorique autour du lien entre le TQM et le processus de gestion de connaissance, et entre le knowledge management et l'innovation. Dans un second temps, nous présenterons notre méthodologie mobilisée basée sur une démarche qualitative de nature exploratoire. Les résultats de notre étude réalisés sur le secteur marocain d'automobile feront l'objet de la troisième section, avant de présenter enfin notre modèle visant à comprendre le lien entre le management de la qualité totale, le knowledge management et l'innovation dans le secteur d'automobile.

Cadre theorique de la recherche

L'impact des pratiques TQM sur le processus de gestion de connaissances : proposition d'une grille d'analyse

Au cours des dernières décennies, le management de la qualité totale (TQM) a fait partie des sujets importants de la recherche, en gestion et en affaires en raison de son rôle potentiel sur la croissance des pratiques de gestion (Prajogo & Sohal, 2003). Le knowledge management a également attiré l'attention des entreprises et de la communauté universitaire (Ju, Li, & Lee, 2006). En effet, les organisations considèrent la gestion des connaissances comme un facteur de réussite essentiel dans un environnement dynamique (Ju et al., 2006). Par conséquent, la littérature existante montre que le management de la qualité et le knowledge management

sont liées et ils partagent certains éléments communs, et peuvent être intégrés afin d'améliorer la performance de l'organisation, Sheng- Hsun Hsu & Huang-Pin Shen,(2005).

En outre, Cengiz Durana, Aysel Çetindereb , Özcan Şahan (2014), soutiennent que les entreprises possédant les certificats du TQM et ISO 9000 sont meilleurs dans les domaines du degré de connaissances obtenu du client, de la participation des employés à la diffusion des connaissances, du processus de qualité, de la culture de la qualité et des performances de qualité, que celles qui ne possèdent pas les certificats mentionnés.

Cependant, Siew-Phaik Loke, et autres (2011), ont fait valoir que des niveaux élevés de pratiques du management de la qualité totale, entrainent des niveaux plus élevés des pratiques du knowledge management et un plus grand apprentissage parmi les partenaires de la chaine d'approvisionnement.

Linderman et al. (2004) donnent un aperçu du déploiement efficace des pratiques de gestion de la qualité pour créer des connaissances. Selon les auteurs, le déploiement efficace de la gestion de la qualité signifie qu'il faut prévoir un ensemble de pratiques de gestion de la qualité dans les organisations qui soutiennent le processus de création de connaissances. Les pratiques de gestion de la qualité, telles que l'engagement de la direction, l'orientation client et l'implication des employés, créent une infrastructure pour l'apprentissage afin de créer de nouvelles connaissances et l'amélioration continue inspire les esprits créatifs et l'apprentissage (Zhang et al. 2016).

Parmi les autres publications traitant la relation entre le management de la qualité totale et la création des connaissances, nous trouvons ; Muhammad Asif, Henk J. de Vries & Niaz Ahmad, (2015). Ces auteurs ont montré que les pratiques du management de la qualité totale peuvent créer des connaissances hétérogènes, selon eux la création des connaissances se fait par le biais d'interactions entre les connaissances tacites et explicites. Ces interactions donnent lieu à quatre processus de création de connaissances : la socialisation, l'internalisation, l'externalisation, et la combinaison. En effet, selon ces auteurs, les pratiques du management de la qualité peuvent aller bien audelà des pièges de la rigidité et de la bureaucratie, et peuvent stimuler l'innovation au lieu de l'entraver. Cette étude rejoint les recherches de Linderman et autres (2004).

D'autres études se sont concentré à étudier le lien entre le TQM et le transfert de connaissances : Keng-Boon Ooi et al. (2010), Keng-Boon Ooi (2012). Selon ces études le TQM a une relation significativement positive avec le partage des connaissances, ils ont délimité le TQM en certaines variables (l'orientation client, le leadership, la formation et le développement, le travail d'équipe, la culture organisationnelle, la philosophie d'adoption, la mesure de la qualité, le

benchmarking, la gestion des processus, la conception des produits, la responsabilisation des employés, la gestion de la qualité des fournisseurs), pour étudier l'impact de ces variables TQM sur le transfert de connaissances. Les résultats indiquent qu'il existe une forte tension entre ces variables et le transfert des connaissances.

Tandis que, d'autres recherches se sont intéressés à étudier la relation entre le TQM et toutes les activités de KM (Création de connaissances, stockage de connaissances, distribution de connaissance, et application de connaissances). Teresa L.JU et al en 2006 ont montré que les facteurs critiques du TQM peuvent servir d'orientations pratiques pour la mise en œuvre du knowledge management, et les activités de la chaîne de valeur du KM, peuvent être traitées comme un programme d'action pour les facteurs critiques du TQM. Ainsi qu'il existe de multiples effets positifs entre le TQM et les activités de KM.

D'après l'étude réalisée par O'Dell et Grayson (1998), montre que les organisations qui mettent en œuvre avec succès les pratiques du TQM, peuvent facilement développer des cultures qui favorisent le partage des connaissances et sont adaptées au transfert des connaissances des équipes inter-fonctionnelles. Cette étude est aussi cohérente avec les dires de Conner et Prahalad (1996), qui indique que la fonction principale du TQM est de générer une culture organisationnelle de confiance et de partage. Cette culture encourage l'implication des employés et favorise l'identification des objectifs individuels. Elle contribue également à l'amélioration du processus organisationnel, induisant la promotion de la qualité, la création de connaissances et le transfert/intégration des connaissances qui stimulent davantage l'innovation.

Bien que les articles traités aient contribué à la compréhension de la relation entre le management de la qualité totale et knowledge management, ils ne sont pas sans limites importantes. En conclusion, deux constats ont été relevés dans la littérature étudiée : Tout d'abord, ce sujet demeure encore peu étudié et plus particulièrement dans les pays en voie de développement, ainsi l'insuffisance des recherches empiriques dans ce domaine, souligne l'importance d'examiner cette relation plus en profondeur. De même les articles qui ramènent des études empiriques sont de type quantitatif. Deuxièmement, des résultats contradictoires des études qui ont examiné la relation entre le management de la qualité totale et knowledge management. Nous distinguons deux courants de littérature : le premier courant affirment que les pratiques du management de la qualité totale facilitent ''l'exploitation", c'est-à-dire l'utilisation efficace des ressources organisationnelles, mais freinent ''l'exploration", c'est-à-dire le transfert et la création de connaissances menant à la performance et à l'innovation. Tans dis que le deuxième courant confirme que les pratiques du management de la qualité

totale, peuvent aller au-delà de simple exploitation, et arriver à l'exploration des connaissances et à l'amélioration de la performance. Cette contradiction est justifiée dans la littérature par le fait que les pratiques du management de la qualité totale sont divisées en deux facteurs : ''Soft'' et ''Hard''. En effet, les pratiques ''Soft'' du TQM ont une influence sur l'amélioration de la performance organisationnelle dans la mesure où elles conduiront à la création de connaissances pour l'excellence organisationnelle (Zwain et al.2014). Mais, les pratiques ''Hard'' du TQM ne peuvent pas affecter la performance organisationnelle sans le soutien des pratiques liées aux personnes ou des facteurs '' Soft''. Les facteurs '' Hard'' aident plus à la codification des connaissances (Shafiq et al., 2019 ; Abdullah & Tari, 2015).

D'où l'intérêt de notre travail de recherche, est d'explorer, l'impact des pratiques''Soft'' du management de la qualité totale sur le knowledge management, dans le cas de secteur industriel marocain, en utilisant des entretiens semi directifs afin d'obtenir des explications approfondies. Sur la base de la littérature TQM, cinq dimensions Soft du TQM ont été sélectionnées comme pratiques TQM pour cette étude. Ces cinq dimensions sont : l'orientation client, le leadership, la formation, le travail d'équipe et le contrôle du processus QM. (Ellinger & Bostrom, 1999 ; Molina, Llorens-Montes, & Ruiz-Moreno, 2007 ; O'Dell & Grayson, 1998 ; Stoddart, 2001).

Les facteurs critiques du TQM	***La raison de leur inclusion***	***Indicateurs de mesure***	***Les auteurs clés***
Leadership	*L'engagement de la haute direction est une condition cruciale pour la réussite de l'organisation dans de nombreux cas de mise en œuvre du TQM. Les dirigeants jouent un rôle important pour garantir, que le partage des connaissances a lieu dans l'entreprise, et que les connaissances pertinentes sont transmises efficacement à chaque membre de l'organisation. Ils sont considérés comme des facilitateurs qui favorisent une culture de transfert et de création de connaissances. A cet égard les travailleurs étant encouragés à utiliser et à partager leurs connaissances tacites et explicites pour résoudre divers problèmes, ce qui se traduit par une amélioration de l'expertise et des compétences, et en fin de compte à la réussite efficace de la mise en place du TQM.*	*-Motivation du personnel.* *-Participation du personnel à la prise de décision.* *-Soutien à la culture d'un environnement de diffusion des connaissances*	*Wang (2009)* *Harrington & Williams (2004)* *Kumar, (2009)* *MacNeil (2003)*
Travail d'équipe	*Le travail en équipe est l'un des idéologies de base de TQM, et un lieu potentiel d'acquisition et de développement de connaissance. L'équipe du management qualité, consiste à atteindre des objectifs de qualité en temps opportun, et à renforcer les relations au sein et entre l'équipe et le reste de l'organisation, ce qui facilite la création d'une image partagée du travail, ce qui facilite à son tour le transfert et l'intégration de connaissances dans l'organisation.* *Egalement, le travail d'équipe permet à l'organisation d'accéder aux connaissances des individus*	*-L'échange d'informations entre les membres d'équipe.* *-Capacité de résoudre les problèmes grâce aux équipes inter-fonctionnelles.*	*Dyerson et Mueller, (1999).* *Molina et al. (2007)* *H. Naffakhi, Y. Boughattas-Zrig, C.Schmitt, (2008*

	situés dans les échelons inférieurs de l'organisation et de les utiliser.		
Formation	*La formation a été reconnue comme l'une des éléments fondamentaux du TQM. Il est possible de maintenir, voire augmenter la performance au sein d'une entreprise qu'à travers une amélioration continue des connaissances grâce aux programmes de formation. Par ailleurs, les programmes de formation, sont importants car elles peuvent aider l'organisation à résoudre des problèmes. Dans ce cas, la formation joue un rôle primordial dans la création d'un environnement sain qui soutient chaque employé à partager et utiliser ses connaissances au sein de l'organisation.*	*-Implication du personnel* *-Participation à la résolution des problèmes.* *-Capacité de rétention.*	*Ooi et al., 2010 ; Zwain A.A.A. et al., (2011)* *Kanji & Sa, (2003)*
Orientation client	*Orientation client est un principe fondamental du TQM, qui consiste à satisfaire les besoins des clients de manière continue. Pour repérer et reconnaitre les exigences des clients, il faut inclure les suggestions faites par les clients, et impliquer des personnes issues de la production, de l'ingénierie, des finances, de la R&D, des ventes et du marketing. Cela rejoint les dires de Liao (2006), qui a décelé que le partage des connaissances sur les attentes des clients, est nécessaire pour toute l'entreprise et devrait être distribué parmi le personnel, car il fournit les informations nécessaires à l'entreprise pour livrer les produits souhaités.*	*-Rencontre des clients avec le personnel de l'entreprise.* *-Implication des clients dans la conception et le développement des produits et services.* *-Climat de coopération avec les clients pour déterminer leurs goûts et leurs préférences.*	*Zhang. (2000)* *Liao (2006)* *Ooi et al. (2010)*

Contrôle du processus QM	*Le contrôle du processus QM est une pratique critique du management de la qualité, qui vise à rendre les processus faciles à comprendre par les employés, et à aider les entreprises à identifier et à réduire l'occurrence des erreurs, car il offre des informations précieuses sur les principaux aspects des opérations effectuées au sein de l'organisation. L'utilisation systématique du contrôle processus a une influence claire sur la recherche,le transfert et l'intégration des connaissances, du fait qu'il permet de disposer des données fiables sur les processus, ce qui aide l'entreprise à identifier facilement les problèmes, et à prendre des décisions optimales, fondées sur des preuves.* *La gestion des processus vise à améliorer les performances des processus pour des avantages économiques, environnementaux et sociaux. Étant donné que l'amélioration des processus nécessite des connaissances de pointe, il s'agit d'une fonction axée sur la connaissance.*	*-Le degré de mise en œuvre des méthodes statistiques pour contrôler la qualité.* *-Le degré de familiarisation des employés avec le contrôle statistique.* *- Capacité de réduire l'occurrence des erreurs.*	*Molina, L.M., Montes, F.J.L., & Fuentes, M.D.M.F. (2004),* *Linderman et al. (2004).* *Choo et al. (2002),*

Tableau 3 : Grille d'analyse des pratiques Soft du TQM impactant le

Source : auteurs

Processus de gestion des connaissances et l'innovation

La gestion efficace des connaissances a été identifiée dans la littérature comme l'une des méthodes permettant d'améliorer les performances en matière d'innovation (Darroch & McNaughton, 2002). Carneiro (2001) souligne que la gestion des connaissances émerge comme un concept important qui a été considéré comme un antécédent de l'innovation. Selon Plessis (2007), il existe trois principaux moteurs de l'application de la gestion des connaissances dans l'innovation :

La première force motrice de la gestion des connaissances dans l'innovation aujourd'hui est de créer, construire et maintenir un avantage concurrentiel. Cela peut se faire par l'utilisation des connaissances et des pratiques collaboratives. Cependant, cela est devenu de plus en plus complexe et difficile en raison de l'évolution des besoins des clients, de la pression concurrentielle et des changements technologiques extrêmement rapides (Cavusgil, Calantone, & Zhao, 2003). Par conséquent, de nombreuses organisations ont commencé à travailler en collaboration au-delà des frontières organisationnelles pour assurer une innovation soutenue et un avantage concurrentiel (Cavusgil et al., 2003). La gestion des connaissances peut faciliter cette collaboration, l'acquisition de connaissances et de compétences par le biais de la collaboration étant considérée comme un moyen efficace et efficient de réussir l'innovation (Plessis, 2007).

La deuxième force motrice du rôle de la gestion des connaissances dans l'innovation est que les connaissances sont une ressource qui peut être utilisée pour réduire la complexité de l'innovation. Par conséquent, la gestion des connaissances en tant que ressource est très importante (Plessis, 2007). L'innovation dépend beaucoup de la disponibilité des connaissances ; par conséquent, la complexité créée par la richesse des connaissances doit être reconnue et gérée (Adams & Lamont, 2003 ; Darroch & McNaughton, 2002). Plusieurs auteurs ont convenu que la gestion des connaissances est un mécanisme par lequel la complexité de l'innovation peut être abordée (Cavusgil et al., 2003 ; Shani, Sena, & Olin, 2003). Elle aide non seulement à gérer les nouvelles connaissances créées par le processus d'innovation, mais aussi à gérer les connaissances existantes en tant que ressource utilisée comme intrant dans le processus d'innovation (Plessis, 2007).

La troisième force motrice du rôle de la gestion des connaissances dans la performance de l'innovation est l'intégration des connaissances internes et externes, qui deviennent plus disponibles et accessibles à l'organisation (Plessis, 2007). Cela implique que les connaissances peuvent être échangées, partagées, évoluées, affinées et rendues plus accessibles.

Le processus de gestion des connaissances est représenté dans cette étude par quatre pratiques : création de connaissances, stockage de connaissances, distribution de connaissance, et application de connaissances (Cohen & Levinthal, 1990).

Méthodologie de recherche

Avant de s'intéresser à la présentation du cadre empirique de la recherche, de l'échantillonnage, et de la manière de la collecte et de l'analyse des données, il est important de préciser l'arrière-plan de notre recherche et les raisons de nos choix méthodologiques.

L'objectif principal de la présente recherche est de mieux comprendre l'impact des pratiques ''Soft' 'du management de la qualité totale sur le processus du knowledge management et l'influence de ce dernier sur l'innovation. A cet effet, une démarche méthodologique qualitative de nature exploratoire est mobilisée. Ce choix est motivé par le fait que l'exploration dans une perspective interprétative d'un phénomène mal connu, voire totalement inconnu dans la littérature, l'adoption d'une méthodologie qualitative paraît appropriée (Thiétart, 2014).

En outre, la stratégie de l'étude de cas paraît particulièrement bien adaptée à notre objet de recherche (Yin, 2003), dans la mesure où le phénomène étudié est peu connu de la recherche et/ou les théories déjà existantes sont insatisfaisantes (Eisenhardt, 1989).

L'étude de cas consiste, en effet, à révéler une image riche sur ce qui se passe réellement dans la mise en place des pratiques Soft du management de la qualité totale, afin d'en trouver des explications, de leur impact sur le processus du knowledge management, et d'analyser aussi l'impact de gestion de connaissances sur l'innovation des entreprises automobiles. En effet, l'analyse du terrain s'est concentrée sur l'étude de trois entreprises de secteur automobile marocain. Et pour des raisons de confidentialité, nous ne pouvons pas citer leurs noms.

Or, les principales caractéristiques de ces firmes multinationales, sont reprises dans le tableau suivant (cf. tableau 4) :

Tableau 4 : Les caractéristiques des entreprises

	Entreprise X	***Entreprise Y***	***Entreprise Z***
Localisation	*Tanger Maroc*	*Salé Maroc*	*Tanger Maroc*
Principaux produits	*Les véhicules*	*Les équipements automobiles*	*Les pièces et équipements automobiles*
Principaux marchés ou clients	*Exportation +Marché local*	*Exportation +Marché local*	*Exportation +Marché local*
Effectif	*6652 employés*	*1578 employés*	*1223 employés*

Source : auteurs

Pour respecter la logique d'échantillonnage théorique, les répondants ont été sélectionnés dans l'objectif d'avoir un large champ de perspectives. En outre, la taille de l'échantillon correspond à une construction progressive afin de savoir à quel moment le chercheur devrait s'arrêter (Assabane I et Mssassi S., 2019). Selon Strauss et Corbin (1990), la taille adéquate de l'échantillon est atteinte lorsqu'il y aura saturation. Cette saturation, dite sémantique, est atteinte lorsque les données collectées ne font que répéter ce qui a été déjà dit, et n'apportent plus d'informations suffisamment nouvelles. Ce critère de saturation nous a beaucoup inspiré pour mettre un terme à la poursuite d'entretiens, et donc, nous nous sommes satisfaits d'un échantillon de 27.

Le tableau 5 présente la composition de notre échantillon (cf. tableau 5) :

Entreprise	*Code*[5]	*Qualité des interviewés*	*Expérience*	*Durée d'interview*
Entreprise X	*AA*	*Manager Qualité*	*11 ans*	*1h40min*
	AB	*Auditeur qualité*	*7 ans*	*00:40 min*
	AC	*Regional Sales & Quality Manager*	*15 ans*	*01h : 5 min*
	AD	*Quality customer manager*	*9 ans*	*00 :30 min*
	AE	*Responsable Qualité & Production*	*6 ans*	*2h : 10min*
	AF	*Directeur de système d'information*	*5 ans*	*2h : 10min*
	AG	*Process Manager*	*5 ans*	*00 :45min*
	AH	*Chef de production*	*2 ans*	*1h :30 min*
	AI	*Supplier Quality General Manager*	*8 ans*	*00 :30 min*
	AJ	*Auditeur qualité SMQ*	*4 ans*	*1h : 30min*
	AK	*Responsable qualité montage*	*3 ans*	*00 :25 min*
Entreprise Y	*AL*	*Manager Qualité*	*7 ans*	*00 :30 min*
	AM	*Responsable qualité&client*	*16 ans*	*1h : 35min*
	AN	*Responsable qualité&fournisseur*		*1h : 55min*
	AO	*Auditrice Qualité*	*3 ans*	*00 :35 min*

[5] Dans un souci de confidentialité, nous nous sommes engagés à ne pas évoquer l'identité des personnes interrogées, et un code a été affecté pour chaque personne.

	AP	*Responsable progrès & correspondant SMQ*	*6 ans*	*1h : 10min*
	AQ	*Manager QHSE*	*9 ans*	*00 :45min*
Entreprise Z	*AR*	*Plant Quality Manager*	*4 ans*	*1h : 05min*
	AS	*Project Manager*	*2 ans*	*00 :30 min*
	AT	*Auditeur qualité*	*11 ans*	*1h35min*
	AU	*Ingénieur qualité*	*6 ans*	*1h :40 min*
	AV	*Planificateur*	*4 ans*	*00 :40min*
	AW	*Responsable qualité&fournisseur*	*8 ans*	*00 : 35 min*
	AX	*Responsable amélioration continue*	*5 ans*	*1h : 30min*
	AY	*Responsable qualité&client*	*13 ans*	*2h : 10min*
	AA	*Process Manager*	*7 ans*	*00 :55 min*
	AZA	*Chef de projet*	*10 ans*	*1h 30 min*

Source : Auteurs

Tableau 5 : Echantillonnage

Le recueil d'informations a été principalement effectué grâce à des entretiens approfondis semi directifs (Evrard et al., 1992) en s'appuyant sur un guide d'entretiens, d'une durée moyenne de 1h30 min avec des personnes de différents statuts (Cf. Tableau 3). Notre guide d'entretiens s'est établi par rapport à notre problématique où nous avons déterminé les grands thèmes que nous souhaitions aborder avec nos interlocuteurs. Il est constitué des questions ouvertes portant sur trois aspects suivants : Les pratiques Soft du management de la qualité totale, processus du knowledge management, l'impact du TQM sur le processus de knowledge management et l'impact du processus de gestion de connaissances sur l'innovation.

En outre, la méthodologie adoptée pour analyser les données qualitatives collectées, consiste en l'analyse de contenu. Pour ce faire, Les entretiens ont été

enregistrés et intégralement retranscrits de manière à limiter les biais relatifs à l'interprétation des données. Les répondants ont été informés de la confidentialité des propos tenus et l'enregistrement des entretiens n'a été réalisé qu'avec leur consentement

Par ailleurs, selon les recommandations de Marshall et Rossman (1995), nous avons multiplié les sources de données par une variété de sources : Rapports d'activité, dossiers et articles dans la presse spécialisée, mais aussi documents internes, comme les comptes rendus des réunions techniques. Cette collecte additionnelle a permis la triangulation des données et d'augmenter ainsi la validité de l'étude (Lincoln & Guba, 1985). Et puis chaque entretien retranscrit a été traité et structuré de manière indépendante, selon les thèmes évoqués lors des entretiens et en fonction des éléments recherchés dans notre étude.

Résultats et discussion

Résultat des interviews

Nous visons à travers le présent paragraphe, à présenter des extraits d'entretiens réalisés dans la cadre de l'étude exploratoire menée auprès de 27 cadres de différents statuts. Cette démarche qualitative nous a permis d'interpréter, les pratiques ‘’Soft’’ du TQM favorisant le processus du knowledge management, et d'analyser l'impact du knowledge management sur l'innovation (cf. tableau 6).

Les pratiques du TQM	*Items*
Leadership	*« Nous favorisons le transfert de connaissances à travers la création d'une atmosphère positive, en augmentant la confiance, et en favorisant la culture d'échange d'informations auprès des employés, pour lutter contre la résistance au partage d'expériences les unes avec les autres… . Alors, on organise des réunions mensuelles avec les chefs de départements et les chefs d'équipe pour partager les améliorations, discuter les points forts et les points faibles de chaque département, et partager les nouveaux projets ». [AF]* *« Le point clé de la réussite du transfert de connaissances dans le cadre de la démarche qualité c'est le leadership. L'engagement de la direction facilite le travail pour toute l'usine et à ce niveau les travailleurs sont encouragés à utiliser et à partager leurs connaissances pour résoudre divers problèmes ». [AG]* *« Les dirigeants de notre entreprise jouent un rôle de facilitateur du transfert et diffusion des connaissances, par le principe d'autonomie afin de bénéficier les connaissances et l'intelligence de tous ». [AO]* *« Pour réussir chaque nouveau projet il faut tout d'abord commencer par l'implication, la formation, et la sensibilisation du personnel, c'est notre devise d'amélioration [….] Nous encourageons également nos employés, à prendre part au processus de prise de décision et donc nous organisons des réunions au cours desquelles nous discutons les idées et les suggestions de nos opérateurs. Ces rencontres nous aident beaucoup à planifier par la suite les actions correctives et préventives ». [AZ]*
Travail d'équipe	*« ….On donne beaucoup d'importante au travail en groupe, chaque département est devisé en plusieurs équipes, car nous sommes conscients que la mise en place des équipes de travail est nécessaire pour l'acquisition et le développement de compétences. Chaque membre du groupe est censé de partager les informations qu'ils savent, de renforcer ses relations au sein de l'équipe, et de faire appel à sa créativité afin d'atteindre les objectifs fixés ». [AI]* *« Le travail d'équipe nous a beaucoup aidé à développer un système d'informations fort, permettant d'identifier les connaissances clés, de les codifier, de les partager et de les utiliser au bon moment. [AP]* *« S'il n'y a pas un travail d'équipe il n'y a pas l'amélioration, car à travers les réunions régulières qu'on fait avec les chefs d'équipes, on arrive à récolter les idées de nos opérateurs pour améliorer les processus, on arrive à détecter rapidement la source des problèmes en cas de dysfonctionnement, et on arrive à proposer des solutions et à les mettre en œuvre…. ».[AX]* *« On considère les équipes de travail comme la boite noire de notre système d'informations, dans la mesure où, chaque membre d'équipe a assez de connaissances sur la fabrication de véhicule, vu qu'il est en contact direct*

	avec le produit, et donc celui qui détecte en premier le problème et celui qui nous communique toutes les informations pour réagir correctement ». [AS] *« L'échange d'idées lors des discussions, et des réunions formelles et informelles organisés par le groupe du travail, aide chaque membre d'équipe à acquérir de nouvelles connaissances et de les déployer pour améliorer son travail ». [AT]*
Formation	*« Nous sommes conscients que la formation est l'une des clés de succès de notre entreprise. Pour améliorer la performance et mettre en œuvre de nouveaux projets, il faut bien former et informer les employés, car à travers la formation nous pouvons assurer une bonne compréhension du travail, le développement de compétences, et l'acquisition de nouvelles connaissances […] ». [AE]* *« Nous travaillons par la matrice de polyvalence et de compétences où chaque poste du travail doit être maitrisé par trois employés, et chaque employé doit maitriser trois postes du travail. Notre entreprise accorde une grande importance à la polyvalence, d'une part, les employés bien formés sont des employés très impliqués dans leur travail, et qui ont la capacité de résoudre les problèmes liés aux postes qu'ils maitrisent, et également ils ont un sens élevé de partage et d'échange d'informations, ce qui ouvrira finalement la voie au progrès, et d'autre part nous cherchons à travers les programmes de formation à minimiser le départ de compétences clés, et donc nous partons de l'idée que tout doit être codifié et transmis à plusieurs personnes». [AC]* *« La formation est nécessaire pour assurer la survie dans ce monde en perpétuel développement, car elle permet aux employés d'exprimer, de partager et d'améliorer leurs connaissances, ce qui aide l'entreprise à s'adapter de manière continue aux nouvelles règles de l'environnement. Pour ce faire, nous se basons sur TEO : Tableau d'exigences opératoires. Cela nous permet de déterminer le niveau de compétences et de connaissances requis pour chaque poste, par rapport au niveau actuel de chaque opérateur, ce qui nous permet ensuite d'identifier plus facilement les sujets de formation, pour faire évoluer le niveau de chaque personnel ». [AA]* *« Grâce à des programmes de formation, les compétences professionnelles des salariés s'améliorent, la participation à la résolution des problèmes augmente, et par conséquent l'efficacité au travail augmente aussi ». [AQ]*
Orientation client	*« Notre clientèle c'est notre succès sur le marché, c'est pour cela nous cherchons toujours à établir des relations durables avec nos clients, et à satisfaire leurs besoins et leurs attentes de manière continue. Pour ce faire nous organisons des rencontres annuelles afin de saisir les besoins exprimés et non exprimés de nos clients, et par la suite nous transférons les informations et les connaissances acquises auprès des clients, au département de conception et de fabrication, pour utiliser leurs informations précieuses et améliorer notre produit ». [AD]*

	L'implication des clients dans la conception et le développement des produits est une opportunité pour nous, d'affiner nos connaissances et d'approfondir la relation ». [AM] *« La seule stratégie pour obtenir un avantage concurrentiel durable c'est de prendre en priorité les réactions des clients. Cela sert non seulement de base à l'identification et au diagnostic des problèmes, mais renforce également les connaissances acquises ». [AY]* *« … Pour atteindre l'excellence en termes de qualité, il est essentiel de savoir ce que veulent les clients et de leur fournir des produits qui répondent à leurs exigences, c'est pour cette raison, nous travaillons par l'outil ''LUP : liste unique des problèmes '', c'est un système permettant de codifier les réclamations des clients ainsi que les solutions proposées. Ce système sert à diviser les réclamations en deux types : soit des réclamations d'amélioration et donc à ce niveau il s'agit plutôt des suggestions, et alors dans ce cas nous organisons des réunions trimestrielles, pour discuter et échanger les goûts et les préférences du client, et les intégrer par la suite, soit des réclamations suite à des non-conformités, et dans ce cas nous organisons des réunions urgentes pour proposer les solutions. Ce contact direct avec les clients, nous permet d'avoir un stock d'informations et de connaissances et de l'utiliser pour améliorer notre performance ». [AC]*

Contrôle du processus QM	*« [….] Bien évidement notre système de qualité s'appuie grandement sur l'approche processus. C'est grâce au logiciel SPC (*Statistical Process Control), nous avons pu faciliter la compréhension des processus pour notre personnel, ce qui nous a permet par la suite de réduire le taux de rebut ». [AO]* « Nous travaillons en collaboration avec département de planification et d'ingénierie pour améliorer plus encore la performance des processus en stockant toutes les données des différents processus, a*fin de faciliter l'accès aux informations nécessaires, la comparaison et l'évaluation des processus ». [AV]* *« L'utilisation du contrôle processus QM a favorisé l'augmentation du transfert de connaissances entre les groupes car il s'agit bien d'un langage compréhensible, qu'il a la même signification dans toute l'entreprise, ce qui nous a permet d'identifier rapidement les sources d'erreurs involontaires, et de réduire le risque ». [AZ]* *« Depuis l'intégration de l'approche processus, la qualité de nos produits s'est beaucoup améliorée, ainsi nous avons constaté une diminution significative du nombre de réclamations de la part de nos clients, et cela grâce à des processus plus fluide, plus ordonné, et plus efficace ». [AU]* *« Le contrôle des processus permet d'identifier les problèmes, et de proposer les solutions adéquates grâce aux informations fiables codifiées sur les processus ». [AK]* *« Depuis la mise en œuvre de l'approche processus, notre système d'informations a beaucoup évolué, car ce contrôle aide fortement à codifier les connaissances tacites qui sont les plus pertinentes au bon fonctionnement des processus ». [AR]*

Tableau 6 : Extraits d'entretiens
Source : auteurs

Discussion

A travers cette étude abductive à caractère exploratoire, nous avons pu d'une part, explorer un nombre important de facteurs Soft du TQM qui se sont révélés des déterminants clés de réussite du processus du knowledge management dans le secteur automobile marocain, et d'autre part faire émerger d'autres facteurs spécifiques au contexte marocain, et également d'explorer le lien entre le knowledge management et l'innovation.

Les facteurs critiques du TQM et le processus du knowledge management

Les explications obtenues des répondants accordent une grande importance au facteur leadership comme un élément pouvant influencer positivement la gestion de connaissances.

Les dirigeants de l'entreprise créent une atmosphère de partage des connaissances où les employés sont encouragés à utiliser leurs connaissances claires et tacites pour aider à la résolution de divers problèmes, en mobilisant les différentes plateformes médiatiques, de téléconférences, de réunions hebdomadaires, ainsi que par des discussions formels et informels. Ces pratiques favorisées par les cadres supérieurs, donnent confiance et offrent un espace aux cadres intermédiaires, aux opérateurs, pour qu'ils participent et partagent leurs idées plus librement, ce qui stimule par la suite le désir de partager et de transférer les connaissances [AF]. Cela rejoint les dires d'Ellinger & Bostrom (1999), qui ont confirmé que les dirigeants jouent un rôle essentiel pour garantir que le partage des connaissances a lieu dans l'entreprise et que les connaissances pertinentes sont transmises efficacement à toute l'organisation.

Dans le contexte de l'industrie automobile marocain, les connaissances tacites sont la clé de survie et d'amélioration dans le marché, d'où le rôle de leadership de minimiser le départ de compétences clés et d'encourager les travailleurs à utiliser et à partager leurs connaissances tacites, afin d'élargir le système d'informations, et d'améliorer l'expertise et les compétences en matière d'équipements et de véhicules automobiles. [AQ]

De plus, lorsque les employés quittent l'entreprise, cette dernière souffre de la perte de connaissances stratégiques de ces membres du personnel, c'est pourquoi notre leadership met en place des mesures préventives à cet égard, en influençant et encadrant les employés pour qu'ils poursuivent le transfert de connaissances par le biais des activités de groupe, de programmes de formation, des portes ouvertes… [AR].

Egalement, un leader est la force motrice qui dirige, accompagne et contrôle les allées et venues des connaissances, il doit assurer que les connaissances diffusées sont fiables, et par conséquent, le partage des connaissances ne se fait donc pas automatiquement et les dirigeants jouent un rôle important dans son développement (Wong, 2005).

Proposition 1 : Le soutien de la direction est particulièrement nécessaire pour une gestion efficace de connaissances

Par ailleurs, les résultats de l'analyse illustrent bien la grande importance qu'accordent les répondants au **travail d'équipe**.

La structuration de l'entreprise en équipes de travail est nécessaire pour développer le partage et l'intégration de connaissances chez le personnel. En effet le travail du groupe est considéré comme un réseau d'informations où l'entreprise améliore ses processus de sélection des problèmes, et de recherche des solutions

pertinentes [AZA]. Et par conséquent les connaissances tacites sont gérées indirectement lors des discussions du groupe, ce qui permet d'améliorer le rendement des activités (Sparkes &Miyake, 2000).
De même, le transfert de connaissances s'est beaucoup amélioré grâce au travail d'équipe, en raison, entre autres, de la décentralisation du pouvoir, et de l'absence relative de hiérarchie, car les ingénieurs, les responsables de production, ainsi que de la logistique travaillent en équipe avec les opérateurs et que toute l'équipe est responsable des succès et des échecs [AJ].
En outre, l'amélioration de la performance dans l'industrie automobile, repose grandement sur la pertinence et la crédibilité des données pour prendre des bonnes décisions [AX], d'où l'importance du travail d'équipe qui permet à l'organisation d'accéder et d'utiliser les connaissances des individus situés aux échelons inférieurs de l'organigramme, afin d'améliorer les produits (Grant, 1996).
Mais encore, Dougherty (2001) soutient que le recours au travail en équipe facilite la création d'une image commune du travail, ce qui permet d'atteindre les objectifs en temps voulu et de renforcer les relations au sein de l'équipe, ce qui facilite à son tour les transferts de connaissances dans l'organisation.

Proposition 2 : Le travail d'équipe a une association positive significative avec le processus de gestion de connaissances.

D'autres éléments pourraient être qualifiés en tant que facteur critique du management de la qualité totale, nous citons la formation. La majorité des répondants ont soutenu le rôle que peut jouer la formation dans le processus du knowledge management.
Les entreprises automobiles se trouvent toujours dans l'obligation de chercher des nouvelles connaissances afin d'assurer leur survie, c'est pour cette raison elles cherchent les modes de formation les plus pertinents qui permettent de répondre avec succès au problématique d'efficacité [AP]. D'ailleurs, la mise en place des programmes de formation joue un rôle important dans la création d'un environnement qui encourage chaque employé à partager, exprimer, et améliorer ses connaissances au sein de l'organisation, ce qui induit le développement de nouvelles connaissances et compétences (Goetsch et Davis, 2000).
En outre, la formation augmente la motivation du personnel, du fait qu'un employé bien formé et informé a la capacité de résoudre les problèmes, et de corriger les processus de travail, et par conséquent une formation formelle et informelle encourage l'employé à avoir le sens de codifier, partager et intégrer les connaissances acquis [AH].

Afin d'établir un système de gestion de connaissances efficace qui soutient le transfert de connaissances, les entreprises automobiles reposent essentiellement sur la formation vue qu'il permet de réduire le coût de la recherche d'informations, de réduire le risque au travail, et d'améliorer la rapidité de rechercher les solutions [AL].

Proposition 3 : La formation a un impact positif sur le knowledge

Les résultats de l'analyse font aussi ressortir que l'**Orientation client**, participe bien au processus de gestion de connaissances parmi les employés du secteur automobile.

L'entreprise doit prendre en considération le transfert des connaissances sur les besoins des clients (les réactions, les commentaires, les réclamations et les suggestions,…) dans ses processus de décision. Ces connaissances sont importantes pour toute l'entreprise et devront être distribué parmi le personnel, afin de livrer les produits souhaités [AM] et [AY]. Cela confirme les propos de Liao (2006), qui a décelé que la mise en œuvre d'un système sophistiqué de retour d'informations sur les clients, ainsi que le partage et la diffusion de ces informations offraient à l'entreprise la possibilité d'acquérir un avantage concurrentiel durable.

En outre, le secteur automobile est devenu ces dernières années, de plus en plus exigeant, qui nécessite des améliorations pour survivre [AI]. Tandis que l'orientation client est un moteur essentiel de l'innovation organisationnelle, vu qu'il présente des données précieuses qui permettent de développer et d'innover de nouveaux (Li, S. et Jiang, Y., 2011).

Cependant, inclure les suggestions des clients dans les activités d'amélioration, permettrait d'instaurer la confiance avec les clients, ce qui faciliterait une communication efficace et favoriserait une relation de travail transparente, ce qui favoriserait à son tour le transfert de connaissances [AB].

Proposition 4 : l'orientation client a un impact positif sur le processus du knowledge mangement.

Les témoignages recueillis ont également mis en évidence le rôle que peut jouer le **contrôle du processus QM** dans le processus du knowledge management, au sein du secteur automobile.

Pour réduire les coûts, raccourcir le temps de cycle des véhicules automobiles, et accroître l'efficacité, il est primordial de mettre en œuvre l'approche processus,

car il permet de s'assurer que les informations sur les processus sont distribuées parmi les opérateurs, d'identifier facilement les problèmes et même de réduire l'occurrence des erreurs, ainsi que de proposer les solutions grâce aux informations codifiées sur chaque processus [AR]. En utilisant le contrôle du processus dans l'entreprise, la recherche et le transfert de connaissances seraient facilités (Molina et al., 2007).
En revanche, l'approche processus permet à l'entreprise d'encoder les connaissances tacites de ses employés, ce qui permet par la suite de renforcer le système d'informations. L'utilisation de ces connaissances tacites pertinentes sur les processus de l'entreprise aide cette dernière à identifier les erreurs et les problèmes, et à réduire le risque, et par conséquent l'amélioration de la performance [AZ]. Grâce à l'effort de l'amélioration continue des processus, les entreprises seront mieux à même d'identifier et d'utiliser les connaissances nécessaires au succès de l'entreprise (Dean & Bowen, 1994).

Proposition 5 : le contrôle du processus QM participe grandement à l'amélioration du processus de gestion de connaissances.

De nouveaux facteurs explicatifs impactant le processus du knowledge management

Le matériau empirique nous a permis de faire émerger à partir des témoignages des interviewés, d'autres facteurs qui peuvent jouer un rôle important dans l'amélioration de processus du knowledge management

Reconnaissance et récompense

Promouvoir un système de reconnaissance et de récompense apparaît dans les déclarations des répondants comme une dimension incontournable du TQM qui favorise le processus de gestion de connaissances.
Le directeur de système d'informations [AF], déclare : « Nous sommes convaincu que le système de récompense que ce soit intrinsèque ou extrinsèque influence très positivement les comportements de diffusion interne des connaissances. Dans notre entreprise on donne des récompenses aux employés qui dépassent les objectifs fixés, et ceux qui proposent de nouvelles idées d'amélioration des véhicules, et des processus. A ce niveau un employé qui prend une récompense sur sa contribution à la résolution des problèmes, et à l'amélioration des processus, il sera motivé d'échanger ses informations et de donner plus d'effort […]. Notre système de récompense est généralement organisé en trois points : premièrement ; chaque opérateur qui dépasse les objectifs fixés devrait recevoir une prime,

deuxièmement ; après chaque mois on partage dans un tableau les excellents de chaque département, c'est une sorte de reconnaissance pour notre personnel, et dernièrement : on organise une compétition annuelle en faveur de nos employés. Cette dernière est organisée par un jury, et alors les intéressées doivent proposer un projet détaillé de l'idée innovante qui améliore la performance de l'entreprise, et une fois le dossier est validé par le jury, le gagnant recevra une récompense. Ces trois modes de récompenses permettent à la fois d'améliorer le système d'informations et la performance ». Cela rejoint la théorie, qui affirment que ; l'augmentation de salaire, de primes, de stock-options ou de sécurité accrue, l'accès aux informations et connaissances partagées par les autres contributeurs(Cohen D, 1998 ; Dyer JH, Nobeoka K., 2000; H. Hall, 2001, l'avancement de carrière quand les comportements de stockage et diffusion sont évalués et valorisés, le développement de la réputation(S. L. Jarvenpaa et D. S. Staples, 2000 ; C. O'Dell et C. J. Grayson, 1998 , l'acquisition d'une image d'expert dans l'organisation et l'existence de bénéfices réciproques, sont des récompenses extrinsèques en matière de gestion des connaissances, qui favorisent le partage d'informations au sein de l'organisation (Isabelle Bourdon, Maryline Bourdil, 2007).

Tandis que, d'autres études antérieures, ont met l'accent sur les récompenses intrinsèques (La satisfaction personnelle et l'estime de soi), et leur impactent positive sur le processus de valorisation de la diffusion des connaissances (Wasko. M, 1998).

En outre, grâce au système de récompense, les employés sont motivés pour rechercher de nouvelles connaissances, ce qui conduira par la suite à l'augmentation du transfert de connaissances [AL], [AZA]. Ce constat nous permet de présenter la proposition suivante :

Proposition 6 : la reconnaissance et récompense sont positivement liées au processus du knowledge mangement.

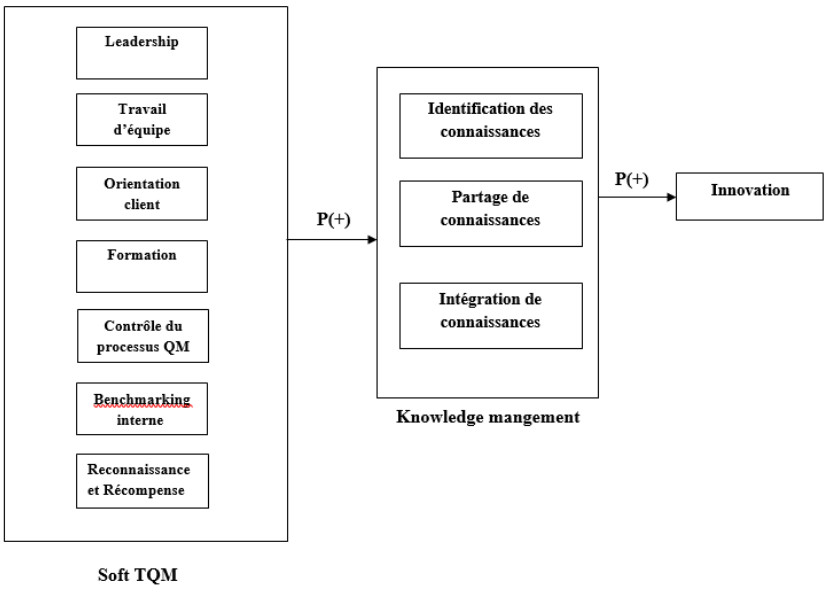
Benchmarking interne

Les personnes interrogées font aussi ressortir que le **benchmarking interne** s'impose actuellement comme un ingrédient crucial, d'amélioration de la performance automobile. Il s'agit pour l'entreprise de délimiter, de déterminer, de définir et de formaliser de bonnes pratiques détenues en interne, sous forme d'un tableau de « Good Practices » et ceci avec l'objectif de les communiquer et de les déployer dans d'autres départements [AR] et [AL]. Dans ce sens le répondant AE confirme que « Pour acquérir un système d'informations de plus en plus efficace et efficient qui satisfait les besoins de toute l'usine, notre entreprise a met en place

depuis ces trois dernières années, les pratiques de benchmarking interne, grâce auxquelles nous réalisons des analyses comparatives de performances entre les unités de production, entre les départements, et même entre les groupes. Ceci permet d'améliorer les connaissances anciennes, de bénéficier d'autres nouvelles connaissances, et de les appliquer pour améliorer l'efficacité du travail ».
Néanmoins, Hahn (2000) et Fuller (2000) mentionnent que, la performance d'un processus n'est pas exclusivement liée à la qualité d'exécution des activités, mais également la manière dont sont organisées ces activités peut également avoir une incidence forte sur l'efficacité, l'efficience et l'excellence du processus. Cette efficacité d'un processus est généralement évaluée à l'aide des trois critères usuels que sont : Coût, qualité, et délai (Vincent Bronet, Jean-Luc Maire, Maurice Pillet ; 2003). Cela permet d'améliorer l'apprentissage et d'accroitre les connaissances des employés [AP].
Cependant, d'après les témoignages recueillis, le secteur automobile marocain est actuellement devant une obligation d'améliorer ses processus d'une manière continue pour lutter contre la concurrence mondiale. C'est pour cette raison les entreprises automobiles ont mis en place des activités de benchmarking afin d'instaurer les bonnes pratiques et de faire évoluer le transfert de connaissances dans toute l'entreprise, et par conséquent l'amélioration de la performance.
En résumant les opinions offertes par les personnes interrogées, nous soumettons donc la proposition suivante :

Proposition 7 : le benchmarking a un impact positif sur le knowledge management.

En se basant sur les facteurs émergeants ainsi que sur la mise à jour des indicateurs de mesure des autres facteurs, nous proposons ce modèle conceptuel (cf. figure 1) :



Source : auteurs

Figure 1 : Modèle conceptuel de recherche

Conclusion

La présente recherche avait pour objectif d'étudier l'impact des pratiques Soft du management de la qualité totale sur le processus de knowledge mangement dans les trois cas du secteur automobile.

La qualité totale fournit un contexte pour l'étude de système de gestion de connaissances, et illustre les pratiques spécifiques qui peuvent être mises en place pour améliorer la gestion connaissances dans l'industrie automobile.

Les données recueillies dans cette étude ont montré que les pratiques Soft du management de la qualité totale se renforcent mutuellement pour exercer une influence positive et significative sur le knowledge management. Ces résultats peuvent s'associer aux travaux de certaines recherches, telles que (Molina et al., 2004 ; Zwain A.A.A et al., 2011, Keng-Boon Ooi, 2012).

Néanmoins, nos résultats s'inscrivent dans une recherche exploratoire, qui a pour but d'avoir une perception aussi exhaustive que possible du phénomène. En se basant sur la revue de la littérature nous avons choisi cinq facteurs critique du TQM (Leadership, travail d'équipe, formation, orientation client, et le contrôle du processus QM) pour explorer et comprendre dans un levier plus profond les choses qui sont liées au phénomène à expliquer qui est le knowledge management , mais au cours des interviewes, nous avons fait émerger d'autres facteurs dans le cadre de la qualité totale qui favorisent très positivement le processus du

knowledge management, qui sont le benchmarking interne et la reconnaissances et récompense. En effet, nous avons constaté d'après l'étude pratique, que le système de récompense mobilisé dans les trois cas étudiés, est perçu comme une pratique essentielle de la réussite de la démarche qualité totale, ainsi qu'il est étroitement lié d'une manière positive avecle processus de gestion de connaissances. De même, le benchmarking interne s'est avéré comme un facteur fort de la réussite de l'amélioration de la qualité totale au sein de l'industrie automobile, qui permet d'améliorer à son tour le niveau du processus de knowledge management.

L'apport de cette étude est de proposer un modèle permettant de mieux comprendre la relation réciproque entre les spécificités Soft du management de la qualité totale, et le knowledge management, ainsi de montrer l'impact de ce processus sur l'innovation dans le secteur automobile marocain. Ce modèle combine les facteurs issus de la littérature et ceux émergeants du terrain. Or, le chemin est encore long jusqu'à un modèle, sera bien raffiné. Pour cette raison, nous proposons l'affinement et l'expérimentation du modèle proposé dans l'industrie automobile marocain, en mobilisant une démarche hybride entre la méthode qualitative, visant à comprendre la manière dont les facteurs Soft du TQM proposés peuvent influencer le processus de gestion connaissances, et quantitative qui a pour but principal la mesure de l'impact de ces facteurs.

Références bibliographiques

Adrienne C., Nasser K. (2002). « Focusing on key elements of TQM- evaluation for sustainability », The TQM Magaizine. ISSN: 0954-478X

Ahire, S., Landeros, R., Golhar, D., (1995). « Total quality management: a review and an agenda for future research », Production and Operations Management 4 (3), 227–307

Anderson, J.C., Rungtusanatham, M., Schroeder, R.G., (1994). « Une théorie de la gestion de la qualité qui sous-tend la méthode de gestion Deming », Academy of Management Review 19 (3), 472- 509.

Apostolou, D., Mentzas, G., & Abecker, A. (2008). « Managing knowledge at multiple organizational levels using faceted ontologies », Journal of Computer Information Systems, 32-49.

Argote, L. & Ingram, P., (2000). « Knowledge transfer: a basis for competitive advantage in firms », Organizational behavior and human decision processes, 82: 150-169.

Asher M. et Kanji G. K. (1993). « Total Quality Management Process: A systematic Approach », Carfax Publishing Company, London.

Assabane I et Mssassi S., (2019). « Les risques en pme exportatrices incitatifs a la veille strategique : une etude exploratoire aupres des pme marocaines exportatrices vers l'afriqu ». revue internationale du marketing et management stratégique, v 1 : no 4.
Birkinshshaw, J., 2001. « Why is knowledge management so difficult? », Business strategy review, 12(1): 11-18.
Cengiz D., Aysel Ç. , Özcan Ş. , (2014). « An analysis on the relationship between total quality management practices and knowledge management: The case of Eskişehir ». Social and Behavioral Sciences .
Chen, L., & Mohamed, S. (2006). « Analyse empirique des activités de gestion des connaissances dans les organisations de construction ». Actes de la Joint International Conference on Computing and Decision Making in Civil and Building Engineering, Montréal, Canada, pp. 1564 – 1573.
Chiles T. H. et Choi T.Y. (2000). « Theorizing TQM: an Austrian and Evolutionary Economics Interpretation ». Journal of Management Studies, vol. 37, n° 2, p.185-212.
Choo, A.S., Linderman, K., Schroeder, R.S., 2002. « Structured method and motivational potential in knowledge creation: linking quality and knowledge ». University of Minnesota Working Paper.
Claver-Cortés E., Pereira-Mliner J., Tari J.J, Molina-Azorin-Molina J.F. (2008). « TQM, managerial factors and performance in the spanish hotel industry ». Industrial Management & Data Systems. ISSN: 0263-5577
Cohen D. (1998). « Toward a knowledge context : Report on the first annual U.C. Berkeley forum on knowledge and the firm ». California Management Review, 1998, n° 40 (3), p. 22-40
Conner, K., and C. K. Prahalad, (1996). « A Resource-based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism ». Organization Science 7 (5): 477–501
Dean, J.W., Bowen, D.E. (1994). « Management theory and total quality : improving research and practice through theory development ». Academy of Management Review 19 (3), 392-418.
Deborah D. (2001). « Reimagining the Differentiation and Integration of Work for Sustained Product Innovation ». Associate Professor, Rutgers University, Faculty of Management, Department of Organization Management, 111 Washington St., Newark, New Jersey 07102–1820.
Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2005). « The Sage handbook of qualitative research » (3rd ed.). Sage Publications Ltd.
Dyer JH, Nobeoka K. (2000). « Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network : the Toyota case ». Strategic Management Journal,

2000, n° 21 (3), p. 345 Fulk J. Social construction of communication technology. Academy of Management Journal, 1993, n° 36 (5), p. 921-950
Dyerson R., Mueller F.U (2002). « Learning, teamwork and appropriability : Managing Teachnological change in the department of social security ». Journal Of Mnagement Studies. 16 December 2002.
Easton G.S. et Jarrell S.L. (1998), « The Effects of Total Quality Management on Corporate Performance: an Empirical Investigation ». Journal of Business, vol. 71, n° 2, p. 253-307.
Eisenhardt, K., (1989). « Building Theories from Case Study Researc ». Academy of Management Review, Vol.14, pp.532-550
Ellinger, A. D., & Bostrom, R. P. (1999). « Managerial coaching behaviors in learning organizations ». The Journal of Management Development, 18(9) : 752-771.
Evrard, Y. Roux, E. & Pras, B. (1992), « Market : études et recherches en marketing : fondements, méthodes », Dunod, Paris.
Flynn, B.B., Schroeder, R.G., Sakakibara, S., (1994). « A framework for quality management research and an associated measurement instrument ». Journal of Operations Management 11 (4), 339– 366.
Fuller T.H.(2000). « Observations about the success and evolution of six sigma at seagate ». Vol12, N°3. Quality Engineering. 311-315.
Goetsch, D. L., et Davis S. B. (2000). « Quality management : Introduction à la gestion de la qualité totale pour la production, la transformation et les services ». New Jersey : Prentice Hall.
Grant, R. M. (1996). « Toward a knowledge-based theory of the firm ». Strategic Management Journal, 17, 109 –122.
Grant, R., -1996). « Toward a knowledge-based theory of the firm », Strategic Management Journal, 17: 109-122.
GUMUCIO S. et coll. (2011). « Collecte de données : Méthodes quantitatives », coll. médecins du monde, Cahier de recherche.
Gunasekera, V.S and Chong, S.C. (2018), « Knowledge management critical success factors and project management performance outcomes in major construction organisations in Sri Lanka: A case study'' », VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems, Vol. 48 No. 4, pp. 537-558
Gupta, A. & Govindarajan, V., (2000). « Knowledge flows within multinational corporations », Strategic management Journal, 21 (4): 473-490.
H Naffakhi, Y Boughattas-Zrig, C Schmitt, (2008). « La création de connaissances au niveau des équipes entrepreneuriale ». Revue de l Entreprenariat.

Hahn, J.G. and N. Doganaksoy and R. Hoerl (2000). « The evolution of six sigma ». Vol 12, N°3. Quality Engineering. 317-326.
Hall H. (2001). « Input-friendliness : motivating knowledge sharing across intranets ». Journal of Information Science , n° 27 (3), p. 139-146
Harrongton D., Williams B., (2004). « Moving the quality effort forward- the eemerging role of the middle manager ». Managing Service Quality : An International Journal. ISSN : 0960-4529
Hong, P., Doll, W. J., Nahm, A., & Li, X. (2004). « Knowledge sharing in integrated product development ». European Journal of Innovation Management, 7(2): 102–112.
Huang, Q., Davison, R. M., & Gu, J. (2008). « Impact des facteurs personnels et culturels sur le partage des connaissances en Chine ». Asia Pacific Journal of Management, 25 : 451-471.
Isabelle B., Maryline B., (2007). « Récompenses et gestion des connaissances, des liens complexes! ». La revue des sciences de gestion 2007/4-5 (n°226-227), pages 165 à 171.
Jarvenpaa SL, Staples DS. (2000). « The use of collaborative electronic media for information sharing : an exploratory study of determinants ». Journal of Strategic Information System, n° 9, p. 129-154
Jick, T. (1979), « Mixing qualitative and quantitative methods : triangulation in action », Administrative Science Quaterly, Vol. 24, decembre, p. 602-611.
Juran, J.M., (1995). « Managerial Breakthrough : The Classic Book on Improving Management Performance », 2e éd. McGraw Hill, New York, NY.
Justine R.B , Yogi T.P , Michael N.Y , Satria F.P , Bobby A.M and Anak Agung N., Perwira R. . (2021). « The Effect of Service Quality on Customer Satisfaction in an Automotive After-Sales Service ». Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 2021, 7, 116.
Kanji, G. K., & Sa, P. M. E. (2003). « Sustaining healthcare excellence through performance measurement ». Total Quality Management, 14(3), 269-289.
Kélada J. (1991), « Comprendre et réaliser la qualité totale », Éditions Quafec, Dollard-desOrmeaux, Québec.
Keng- Boon O., Veeri A. , Pei-Lee T., Alain Yee- Loong C. (2008). « TQM practices and its association with prodction workers ». Indusrial Management& Data Systems. ISSN: 0263-5577.
Keng-Boon O. & Weng-Choong C., Binshan .L , Pei-Lee T. (2010), « TQM practices and knowledge sharing: An empirical study of Malaysia's manufacturing organizations », Springer Science+Business Media, LLC.
Keng-Boon O. (2012), « The effectiveness of TQM: A stimulator for knowledge distribution? », Total Quality Management.

Kim, D.-Y., Kumar, V., & Kumar, U. (2012). « Relationship between quality management practices and innovation ». Journal of Operations Management, 30(1–2), 295–315.
Kumar, V., Choisne, F., de Grosbois, D., & Kumar, U. (2009). « Impact du TQM sur la performance de l'entreprise ». International Journal of Quality & Reliability Management, 26(1) : 23-37.
Li, W. (2008). « Knowledge Sharing Through Online Communities of Practice: An Empirical Study of Chinese and American Employees from a Fortune 100 Company » . (Vol. 7). Singapore: World Scientific Publishing.
Liao, L. F. (2006). « A learning organization perspective on knowledge-sharing behavior and firm innovation ». Human System Management, 25(4) : 227-236.
Liao, L. F. (2006). « A learning organization perspective on knowledge-sharing behavior and firm innovation ». Human System Management, 25(4) : 227-236.
Lin, H. F. (2007). « Knowledge sharing and firm innovation capability : An empirical study ». International Journal of Manpower, 28(3/4) : 315-332.
Lincoln, Y-S., Guba, E-G., (1985). « Naturalistic inquiry ». Beverly Hills, CA: Sage.
Linderman, K., Schroeder, R.G., Zaheer, S., Liedtke, C., & Choo, A.S. (2004), « Integrating quality management practices with knowledge creation processes ». Journal of Operations Management, 22(6), 589–607.
Maciej J, Grodzicki Jurand Skrzypek (2020). « Cost- cometitiveness and structural change in vlue chains-vertically-integrated of the European automotive sector ». Structural Change Economic Dynamics. Volume 55, December 2020, pages 276-287.
MacNeil, C.M. (2003). « Line managers : Facilitators of knowledge sharing in terms ». Employee Relations, 25(3), 294 - 307.
Manfredi Latilla V., Frattini F., Messeni Petruzzelli A., and Berner M. (2018). « Knowledge management, knowledge transfer and organizational performance in the arts and crafts industry: a literature review ». JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, vol. 22 (6), pp.1310-1331.
Marshall, C. & Rossman, G.- B., (1995), « Designinig qualitative research, Second Edition », Sage Publications.
McAdam R., Henderson J.(2004). « Influencing the future of TQM: internal and external driving factors ». International Journal of Quality & Reliability Management Vol. 21 No. 1, 2004 pp. 51-71
Miković, Petrović, Mihić, Obradović & Todorović, (2020). « The integration of social capital and knowledge management- The key challenge for international development and cooperation projects of monprofit organizations ». Volume 38, Issue 8, Novembre, Pages 515-533

Molapo, D. (2007). « La diffusion des connaissances : Determining impact ». Conférence de l'IFLA, atelier sur la gestion des connaissances, Howard College Campus, Université de KwaZuluNatal, Durban. Consulté le 4 novembre 2010 à l'adresse http://researchspace.csir.co.za/dspace/bitstream/10204/1255/1/Molapo_2007.pdf

Molina, L.M., Montes, F.J.L., & Fuentes, M.D.M.F. (2004). « TQM and ISO 9000 effects on knowledge transferability and knowledge transfers » . Total Quality Management & Business Excellence, 15(7), 1001–1015

Molina, L.M., Montes, J.L., & Ruiz-Moreno, A. (2007). « Relation entre les pratiques de gestion de la qualité et le transfert de connaissances ». Journal of Operations Management, 25(3), 682 - 701.

Muhammad Asif , Henk J. de Vries & Niaz Ahmad, (2015). « Knowledge creation through quality management ». Total Quality Management & Business Excellence.

Nonaka, I. & Takeuchi, H., (1995). « The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation », NY: Oxford University Press.

Nonaka, I., (1994). « A dynamic theory of organizational knowledge creation ». Organization Science 5 (1), 14–37.

O'Dell C, Grayson CJ., (1998). « If only we knew what we know : identification and transfer of internal best practices ». California Management Review, n° 40 (3), p. 154-174.

Ooi, K.B. et al., (2010). « TQM practices and knowledge sharing: An empirical study of Malaysia's manufacturing organizations ». Asia Pacific Journal of Management, 29(1), 59– 78.

Polanyi, M., (1958). « Personal knowledge: towards a post-critical philosophy ». Chicago: University of Chicago Pres.

PRAJOGO, D. I., Sohal, A. S. (2003). « The relationship between TQM practices, quality performance, and innovation performance: An empirical examination ». International journal of quality & reliability management, 20(8), 901-918

Ruhi, U. (2003). « Réseaux et treillis de connaissances : A framework for intra and inter-organizational knowledge sharing ». Document non publié, McMaster University, Ontario, Canada

Saraph, J.V., Benson, G., & Schroeder, R.G. (1989). « An instrument for measuring the critical factors of quality management ». Decision Science, 20(4), 810 - 829.

Sparkes, J.R., & Miyake, M. (2000). « Transfert de connaissances et pratiques de développement des ressources humaines : Japanese firms in Brazil and Mexico ». International Business Review, 9(5), 599 - 612.

Spender, J-C., (1996). « Making Knowledge the basis of a dynamic theory of the firm », Strategic Management Journal, 17: 45-62.
Stojanović-Aleksić, V., Erić Nielsen, J. et Bošković, A. (2019). « Organizational prerequisites for knowledge creation and sharing: empirical evidence from Serbia », Journal of Knowledge Management, Vol. 23 No. 8, pp. 1543-1565.
Strauss, A. L., & Corbin, J., (1990). « Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory ».Newbury Park, Sage publications, 336 p.
Subramani et al, (2019). « Examining the relationship between critical success factors of total quality management implementation and business performance: a structural equation modelling approach ». Int J Bus Excell 17(4):469–486.
Szulanski, G., (1996). « Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm », Strategic Management Journal, Special Issue, 17: 27-43.
Tan Keah C., StevenB. Lyman, Joel D. Wisner (2002). « Supply chain management : a strategic perspective ». International Journal Of Operations& Production Management. 0144-3577.
Teece, D.J., (1998). » Capturing value from knowledge assets: The New Economy, Markets For Know-How, And Intangible Assets », California Management Review. 40 (3).
TERESA L. JU, BINSHAN LIN, CHINHO LIN & HAO-JUNG KUO, (2006). « TQM critical factors and KM value chain activities ». Total Quality Management & Business Excellence.
Thiétart, R.-A., (2014). « Méthodes de recherche en management ». Paris, Dunod, 656 p.
Vincent Bronet, Jean-Luc Maire, Maurice Pillet ; (2003). « Best practices for processes improvement ». Congres International
Wang S., R.A. Noe (2010). « Knowledge sharing, a review and directions for future research », Human Resource Management Review, 20 (2), pp. 115-131.
Wang, W. T. (2009). « Knowledge management adoption in times of crisis ». Industrial Management & Data Systems, 109(4) : 445-462.
Wasko M. (1998). « A framework for successful Knowledge Management Implementation ». Conférence AIS.
Yin, R-K., (2003). « Case Study Research: Design and Methods ». Thousand Oaks, CA: Sage, Third Edition.
ZACK, M., McKeen, J., Singh, S. (2009). « Knowledge management and organizational performance: an exploratory analysis ». Journal of Knowledge Management, 13(6), 392-409.

Zhang L. Cheng J. (2015). « Effect of knowledge leadership on knowledge sharing in engineering project design teams: The role of social capital ». Project Management Journal, 46(5), 111–124. 10.1002/pmj.21525. 2015.
Zhang, D., Linderman, K., & Schroeder, R.G. (2012). « The moderating role of contextual factors on quality management practices ». Journal of Operations Management, 30(1–2), 12–23.
Zwain A.A.A, Lim.K.T & Othman S.N. (2010). « The Relationship Between Total Quality Management, Knowledge Management And Organizational Performance. The 2nd International Conference on Technology & Operations Management ». Jointly organized by College of Business, UUM and Institut Teknologi Bandung, Indonesia. 2010

Le Manage ment de crise dans les PME au Maroc : Analyse théorique et état des lieux

Souad BOUNGAB
Professeur-Chercheur HDR
École Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger (ENCGT)
Université Abdelmalek Essaadi (UAE)
Équipe de Recherche Finance Audit et Management de projets (ERFAM)
s.boungab@uae.ac.ma

Yassine EL FARTAKH
Doctorant-Chercheur
École Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger (ENCGT)
Université Abdelmalek Essaadi (UAE)
Équipe de Recherche Finance Audit et Management de projets (ERFAM)
yassin.elfartakh@etu.uae.ac.ma

Résumé :

La recherche dans le domaine de management de crise dans les entreprises et en particulier dans les PME qui sont les moins résistantes en raison de leur manque de ressources et de leur gestion centrée sur le dirigeant a récemment reçu une grande attention de la part des universitaires et des praticiens grâce aux transformations actuels des modes de travail et de leurs impacts sur la pensée et les décisions managériales, ainsi que le besoin constant de s'adapter à un environnement changeant caractérisé principalement par l'incertitude comme un facteur de chaos, une complexité qui entrave la réaction et l'innovation, un élément vital de la survie de ces organisations.
Comparativement aux grandes entreprises, l'attention accordée aux PME est insuffisante. Reconnaissant le manque d'études sur le management de crise des PME dans la littérature existante, cette recension de la littérature vise à reconnaître les enjeux de la recherche universitaire sur le management de crise

des PME et à identifier les stratégies appliquées par leurs dirigeant contre la vulnérabilité aux crises.
Cet article présente une étude documentaire sur les concepts clés, les modèles et les théories du management de crise appliqués aux contexte des PME ainsi des principaux effets auxquels sont subis les PME marocaines notamment dans le contexte de la crise économique de 2008 et la crise de covid-19, et dresse un état des lieux de ces dernières en matière de management de crise. Le but étant d'énumérer les principaux effets qui affectent ce type d'entreprises et d'avoir une vue d'ensemble des stratégies et mesures de management de crise dans un contexte, d'incertitude et face à un environnement devenant de plus en plus dur, hostile et exigeant.

***Mots-clés** : Management de crise, PME, Crise*

Introduction

Les organisations font face à un environnement en évolution rapide avec des problèmes complexes, des difficultés à contrôler les flux d'information et à gérer les différentes parties prenantes (Straub et Jonkman, 2017)6. La crise du COVID-19 a bouleversé les habitudes et principalement la façon de travailler (Rudolph et Coll, 2020)7. Pour contrôler cette situation et réagir efficacement, les organisations doivent accorder de l'importance au concept de management de crise, qui aide non seulement à détecter les signaux de crise mais aussi à concevoir des mesures et des systèmes pour protéger l'organisation à l'avenir. Le processus de management de crise peut être considéré comme un élément essentiel du management stratégique, où les menaces potentielles doivent être identifiées (Gundell, 20058, Khodarahmi, 2009)9. Il n'empêche pas les dommages causés par une crise, mais il permet aux organisations de gérer plus efficacement et de

[6] Rudolph C. W., Allan, B., Clark, M., Hertel, G., Hirschi, A., Kunze, F., Shockley, K., Shoss, M., Sonnentag, S., & Zacher, H. (2020). Pandemics: Implications for Research and Practice in Industrial and Organizational Psychology. Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice

[7] Strauβ, N., & Jonkman, J. (2017). The benefit of issue management: Anticipating crises in the digital age. Journal of Communication Management, 21(1), 34–50.

8Gundel, S. (2005). Towards a new typology of crises. Journal of Contingencies and Crisis Management, 13 (3), 106–115

[9]Khodarahmi, E. (2009). Crisis Management. Disaster Prevention and Management: An International Journal, 18(5), pp. 523-528

minimiser les pertes. (Mitroof, Pauchant, et Shrivastava, 198810, Shahin, Ulbeyli, et Kazaza, 2015)[11].

Les petites et moyennes entreprises, qui sont la base de l'économie marocaine, représentent 95 % de l'économie nationale, selon les statistiques de la confédération des PME, touchées comme toute autre entreprise par la crise, notamment avec la nouvelle stratégie industrielle 2014-2020 visant à renforcer la compétitivité des industries marocaines. Cependant, contrairement aux grandes entreprises, la culture de management de crise n'est pas encore prédominante dans les PME marocaines. Faire évoluer leurs méthodes et outils de management de crise était donc un enjeu majeur. L'objectif de cet article est de présenter une revue de la littérature, une compilation qui permet d'approfondir la compréhension du management de crise dans les petites et moyennes entreprises au Maroc et les impacts qui l'affectent, à travers la réponse à la question suivante : **Quelle valeur donnée par les PME marocaines au management de la crise pour sa contribution à assurer leur pérennité ?**

Pour répondre à cette question, nous allons présenter dans un premier lieu qu'est qu'une crise et ces concepts voisins et sa place dans la littérature managériale. Deuxièment, les principaux théories et modèles qui traitent le management de la crise dans les PME. Et finalement, les différents effets auquels sont subis les PME maroacines pendant les deux dernières crises celle de 2008 et du covid 19 qinsi ques les mesures prises par eux pendant les périodes de crises.

Clarifications conceptuelles

Premièrement, il est primordial de d'introduire le terme crise et essayer de le mettre dans le contexte managérial, pour cela, nous allons présenter d'abord la crise et ses concepts voisints pour savoir à quelle étape ou phase ou on peut parler d'une situation de crise et ensuite l'attacher avec la littérature managériale et organnisationnelle et voir le management de la crise en temps qu'un ensemble des processus et méthodes ainsi que ses différentes approches.

Risque, problème, incident et crise

Avant de réponde à la problématique de cette recherche, il est important de définir brièvement les risques, les problèmes, les incidents et les crises, et de décrire leurs principales caractéristiques.

[10]Mitroff, I.I., Pauchant, C., and Shrivastava, P. (1988). The Structure of Man-made Organizational Crises Conceptual and Empirical Issues in the Development of a General Theory of Crisis Management. Technological Forecasting and Social Change, 33(2), pp. 83-107

[11] Sahin, S., Ulubeyli, S., and Kazaza, A. (2015). Innovative Crisis Management in Construction: Approaches and the Process. Procedia – Social and Behavioral Sciences, 195, pp. 2298-2305

C'est quoi un risque ? le risque est l'ensemble des événements probables ayant un impact négatif pouvant freiner la création de valeur ou détruire la valeur existante (Luburic et Radoica, 2019[12]).

Gourc, 2006[13]	*La possibilité que survienne un événement dont l'occurrence entraînerait des conséquences (positives ou négatives) sur le déroulement de l'activité du projet.*
Référentiel américain Enterprise Risk Management COSO2	*Les événements probables ayant un impact négatif pouvant freiner la création de valeur ou détruire la valeur existante. Le risque est en général exprimé en multipliant sa probabilité d'occurrence et son impact*
Desroches et al[14]	*Une incertitude, menace ou opportunité que l'activité doit anticiper, comprendre et gérer pour protéger ses actifs et sa valeur, et atteindre les objectifs définis dans le cadre de sa stratégie.*

Tableau 1 : Définitions du concept du risqué

Quels sont les problèmes ? Les problèmes sont des obstacles visibles et invisibles rencontrés sur la façon d'atteindre les objectifs (Luburic, 2019). Au sens figuré, un problème au sein d'une organisation joue un rôle similaire à celui de la douleur dans le corps humain. Tant le problème que la douleur indiquent que quelque chose ne va pas (dans l'organisation ou le corps) et que cela doit être reconnu et diagnostiqué à temps pour l'application d'un traitement approprié. Les problèmes, tout comme les maladies, doivent être traités en temps opportun et non pas « balayés sous le tapis » et ignorés.

Information technology ifrastructure library, 2011	*Une cause, ou cause potentielle, d'un ou de plusieurs incidents*
Radford and	*Toute situation dans laquelle le résultat final ne peut être atteint immédiatement*

12 Luburić, Radoica (2019): A Model of Crisis Prevention (Based on managing change, quality management and risk management), Journal of Central Banking Theory and Practice, ISSN 2336-9205, De Gruyter Open, Warsaw, Vol. 8, Iss. 2, pp. 33-49,

13 Gourc, D., 2006. Vers un mode`le ge´ne´ral du risque pour le pilotage et la conduite des activite´s de biens et de services. France : HDR, Toulouse University.

14 Desroshes A. Leroy A, Quaranta J-F. Vallee F. Dictionnaire d'analyse et de gestion des risques. Paris: Edition Hermès science

Burton's, 1974[15]	
Kahney, 1993[16]	*chaque fois que vous avez un objectif qui est bloqué pour une raison quelconque – manque de ressources, manque d'information, et bientôt – vous avez un problème*

Tableau 2 : Définitions du concept du problème

Les incidents sont, cependant, les conséquences de problèmes qui n'ont pas été résolus en temps opportun et de manière adéquate (Luburic et Radoica, 2019).

Information technology ifrastructure library, 2011	*une interruption imprévue d'un service ou une réduction de la qualité d'un service*
BSI, 2010[17]	*un événement qui pourrait entraîner la perte ou la perturbation des activités, des services ou des fonctions d'une organisation*
Larousse	*Fait, événement de caractère secondaire, généralement fâcheux, qui survient au cours d'une action et peut en perturber le déroulement normal*

Tableau 3 : Définitions du concept d'un incident

Qu'est-ce donc qu'une crise ? En termes simples, une crise est le plus souvent le résultat de problèmes et d'incidents accumulés qui n'ont pas été résolus avec succès en temps opportun (Luburic, 2019). La norme britannique 11200, Crisis management – Guidance and good practice, définit une crise comme une situation anormale et instable qui menace les objectifs stratégiques, la réputation ou la viabilité de l'organisation (BS 11200:2014, p. 2). Une crise remet en question la pérennité globale de l'organisation, le destin de ses employés, de la compétitivité de ses processus, produits et services et, en particulier, de sa réputation. Il est donc essentiel de prendre des mesures préventives à l'égard des problèmes et des

[15] THINKING:ITS NATURE AND DEVELOPMENT Paperback – January 1, 1974, John Radford , Andrew Burton

[16] Problem solving : current issues Hank Kahney, 1993

[17] British Standards Institution (2014). BS 11200:2014, Crisis management – Guidance and good practice, London: BSI Standards Limited

incidents avant qu'ils ne dégénèrent en crise. Pour y parvenir, il est important, entre autres, de comprendre le concept et la relation pratique entre les problèmes, les incidents et les crises, ainsi que leurs principales caractéristiques.

Julien Freund, 2021[18]	*Une situation collective caractérisée par des contradictions et ruptures , grosse de tensions et de désaccords, qui rendent les individus et les groupes hésitants sur la ligne de conduite à tenir ,parce que les règles et les institutions ordinaires restent en retrait ou sont même parfois déphasées par rapport aux possibilités nouvelles qu'offrent les intérêts et les idées qui surgissent du changement, sans que l'on puisse cependant se prononcer clairement sur la justesse et l'efficacité des voies nouvelles*
Bundy et al., 2017[19]	*Un événement perçu par les dirigeants et parties prenantes comme inattendu, potentiellement perturbateur et qui peut menacer les objectifs de l'entreprise et avoir de profondes implications sur toutes ses parties prenantes*
Preble, 1997[20]	*Jugement, choix ou décision, toutefois l'utilisation du terme varie selon le contexte dans lequel il est utilisé et la discipline du chercheur*

Tableau 4 : Définitions du concept d'une crise

Le management de crise

Dans la littérature managériale et organisationnelle , une crise est définie comme un événement soudain et inattendu qui menace de perturber les opérations d'une organisation et qui présente un risque sur la capacité et la réputation financières (Coombs, 2017) Une crise organisationnelle est un événement à faible probabilité et a un impact élevé qui menace la viabilité de l'organisation et qui est caractérisé par l'ambiguïté des causes, des effets et des moyens de résolution, et par la compréhension que les décisions doivent être prises rapidement (Pearson et Clair,

[18] Cite in :https://www.ligue95.com/mais-cest-quoi-la-crise/

[19] Bundy J., Pfarrer M.D., Short C.E. & Coombs W.T.(2017), Crises and crisis management : Integration, interpretation, and research development, Journal of Management, vol. 43, no 6, p. 1661-1692.

[20] Preble, J.F. (1997). Integrating the Crisis Management Perspective into the Strategic Management Process. Journal of Management Studies, 34(5), pp. 769-791.

1998)21. Fink (1986)22 suggère que la planification d'une crise est l'art de réduire le risque et l'incertitude qui permettront de mieux contrôler votre destinée. Pour lui, la crise peut comprendre jusqu'à quatre étapes distinctes : la phase prodromique de la crise, la phase aiguë de la crise, la phase chronique de la crise, et enfin la phase de résolution de la crise. Selon Sahin et al. (2015), le management de crise peut se caractériser par cinq approches : l'approche évasive, l'approche résolutive, l'approche proactive, l'approche réactive et l'approche interactive. Selon les auteurs, l'approche évasive vise à anticiper rapidement une crise possible et à trouver des solutions ou des procédures qui pourraient permettre à l'organisation d'éviter une crise future.

Dans l'approche de la solution, la crise est considérée comme une opportunité qui apporte un changement positif à toutes les activités de l'organisation.

L'approche proactive est caractérisée par des procédures qui fournissent des informations opportunes et adéquates sur la crise potentielle et les risques potentiels ; créer un système d'alerte rapide ; des plans et des scénarios de crise sont élaborés; une équipe de crise est formée.

Une approche réactive est adoptée si une crise inattendue frappe l'organisation. Des mesures sont prises comme la réduction de la production ou du nombre d'employés, la perte d'avantages sociaux et le départ sans solde.

La dernière approche, celle de l'interaction, est plutôt considérée ici comme une approche d'évaluation des étapes précédentes. Nous pouvons faire référence à l'apprentissage organisationnel et à la réponse aux commentaires de la crise.

Les principes du management de crise des PME

Dans cette section nous allons clarifier les les théories qui sous-tendent le management de crise dans les PME et les modèles généraux de management de crise les plus évoqués dans la littérature.

Les théories du management de crise des PME

La théorie des parties prenantes

La théorie des parties prenantes, initiée par Freeman en 198923, dicte comment une entreprise doit mener un management de crise, à savoir en établissant des relations avec un grand nombre de groupes sur lesquels le fait que les parties

[21] Pearson, C.M., and Clair, J.A. (1998). Reframing Crisis Management. The Academy of Management Review 23, pp. 59-76. https://doi.org/10.2307/259099

[22] Fink, S. (1986). Crisis Management: Planning for the Inevitable. Lincoln, NE: iUniverse

[23] Freeman R.E. (1984), Strategic Management : A Stakeholder Approach. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

prenantes de l'organisation se résolvent. la nature de ces relations en termes de sous-traitants et de résultats pour l'entreprise et les parties prenantes, et soulignent les intérêts de toutes les parties prenantes légitimes dans la prise de décision de gestion.

La théorie de la dépendance envers les ressources

La théorie de la dépendance aux ressources de Pfeffer et Salancik (1978)24 stipule que les organisations qui ont réussi à surmonter les difficultés sont celles qui ont le mieux géré les ressources essentielles à la survie de l'entreprise. Dess et Beard (1984)[25], dans une tentative de conceptualisation de l'environnement chaotique des organisations, ont trouvé que la théorie de la dépendance aux ressources était pertinente pour les activités des facteurs extérieurs à l'organisation car elle aide à mieux les comprendre. En effet, lorsque l'environnement tend à être incertain, l'organisation a besoin de plus d'informations. Ces dimensions sont en constante évolution, du fait de la nature volatile des situations. Ainsi, la théorie de la dépendance aux ressources implique que l'organisation, en temps de crise, prenne le temps de réfléchir à ce dont elle aura besoin comme ressource pour sortir de la crise (Audet et Hamel, 2018)26. Cependant, toutes les crises ne se valent pas, il est donc important d'en connaître la cause (ou les symptômes) afin de pouvoir poser un diagnostic précis et choisir le bon traitement. Ainsi, la théorie de la dépendance aux ressources nous aide à réagir rapidement à la crise actuelle ainsi qu'à la prochaine crise en prenant les bonnes décisions (Audet et Hamel, 2018).

Les théories basées sur l'approche des forces compétitives

Les théories basées sur l'approche des forces concurrentielles de Porter (1980)[27], mettant l'accent sur la stratégie concurrentielle et l'avantage concurrentiel, semblent être efficaces pour mettre en œuvre le développement stratégique dans le processus de management de crise. Ainsi, face à une crise, les chefs d'entreprise doivent prendre en compte les cinq forces concurrentielles suivantes : concurrents, nouveaux entrants, produits de substitution, clients et fournisseurs.

Le modèle de perspective fondée sur les ressources

---

[24] Pfeffer J.S. & Salancik G.R. (1978), The external control of organizations : A resource dependence perspective. New York : Harper & Row.

[25] Dess G.G. & Beard D.W. (1984), Dimensions of organizational task environments. Administrative Science Quarterly, vol. 29, p. 52-73.

[26] Audet F. & Hamel L. (2018), Le management de la PME. Editions JFD.

[27] Porter M.E. (1980), Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press, New York.

De plus, le modèle de perspective basée sur les ressources (Gran, 1993)[28] indique que les capacités et les actifs propres de l'entreprise et l'existence d'un mécanisme d'isolement sont les facteurs fondamentaux qui déterminent la performance de l'entreprise. Cette perspective théorique met l'accent sur l'environnement interne de l'entreprise dans le management de crise, analysant ainsi la relation entre la base de ressources d'une entreprise et ses capacités.

La théorie des capacités dynamiques

De plus, la théorie de la capacité dynamique de Schoemaker et Amit (1997)[29] est tout aussi importante dans le processus de management de crise. Parce qu'il met l'accent sur les capacités de planification, d'organisation et d'apprentissage, l'adaptabilité et la mise en place d'outils appropriés de management de crise.

La théorie de planification de la continuité des activités

La théorie de la planification de la continuité des affaires de Doherty (1998)[30] permet à une entreprise de préparer un plan détaillé qui identifie les mesures à envisager en temps de crise. En fait, en quantifiant clairement les solutions alternatives, en évaluant et en sélectionnant les solutions alternatives appropriées et en élaborant un plan de continuité des activités (qui comprend évidemment la possibilité de le modifier pour s'assurer qu'il est conforme au résultat souhaité par les propriétaires et les dirigeants de l'entreprise), qui permet à l'entreprise à bien gérer les situations de crise.

Différents modèles de management de crise des PME

Modèle de management de crise des PME de Hong, Huang et Li

Hong, Huang et Li (2012)[31] ont proposé un modèle général de management de crise qui comprend quatre phases distinctes, à savoir la détection, l'occurence, la récupération et la résolution. Pendant la phase de détection, des signaux d'alerte précoce sont donnés. La détection précoce d'indicateurs de crise potentiels émergeant dans des contextes organisationnels. La communication en temps

[28] Gran R.M. (1993), Analysing resources and capabilities, Australian strategic management: concepts, context and cases. In G. Lewis, A. Morkel, G. Hubbard (Editors), Prentice Hall, New York, p.153-179

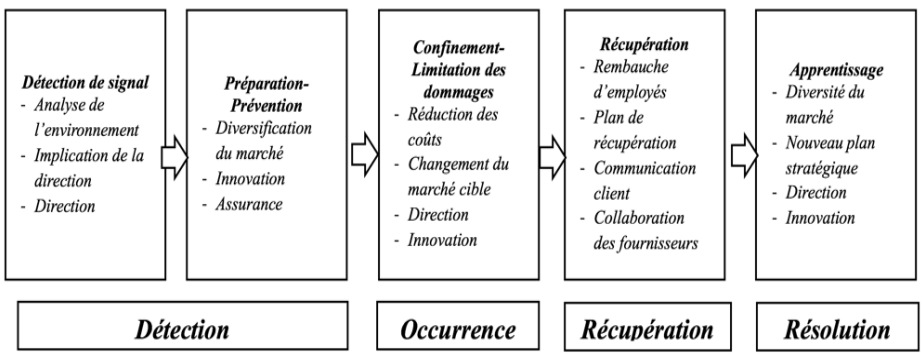
[29] Schoemaker P.J.H. & Amit R. (1997), The Competitive Dynamics of Capabilities: Developing Strategic Assets for Multiple Futures. In G.S. Day, D.J. Reibstein, R.E. Gunther (Editors), Wharton on Dynamic Competitive Strategy (pp. 368-394), John Wiley & Sons, Inc., New York.

[30]Doherty K. (1998), Business Continuity Planning. Auerbach Publications, New York.

[31]Hong P., Huang C. & Li B. (2012), Crisis management for SMEs : insights from a multiple-case study. International Journal of Business Excellence, vol. 5, n° 5, p. 535-553.

opportun de ces signaux permet aux entreprises d'affecter du personnel clé, d'allouer les ressources nécessaires et d'organiser des actions de réponse.
Au stade de l'occurrence, la crise survient et entraîne des dommages tangibles. Les entreprises entendent mettre en place des réponses appropriées pour atténuer les effets négatifs et limiter l'ampleur et l'intensité de la crise.
Pendant la phase de récupération, des procédures doivent être en place pour reprendre les opérations commerciales normales et restaurer les capacités fonctionnelles de base.
Enfin, dans la phase de résolution, les entreprises examinent les pratiques de management de crise pertinentes et obtiennent un aperçu des événements de la crise.

Modèle de management de crise des PME de Hong, Huang et Li (2012)



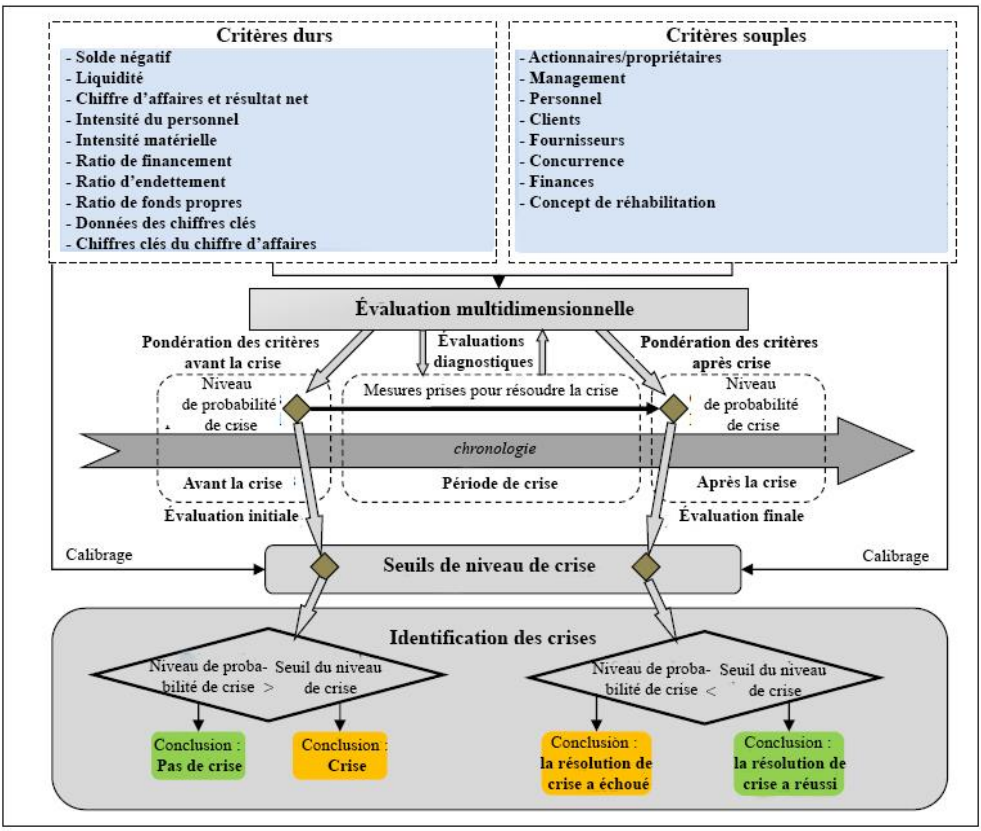
Le modèle de management de crise par intervention pour les PME

Kurschus, Sarapovas et Pilinkiene (2017)32 présentent un modèle basé sur la recherche dans le secteur des PME allemandes, il peut également être adopté dans d'autres pays, en tenant compte des spécificités liées à la gestion d'entreprise dans chaque pays.
Le cœur du modèle présenté est l'ensemble de critères durs (quantitatifs) et souples (qualitatifs) qui sont pertinents pour l'identification de la crise dans les PME, et de la méthode d'évaluation multidimensionnelle, qui permet d'évaluer l'importance de tous les critères et de sélectionner de critères pertinents dans chaque cas spécifique. De cette manière, l'identification et la gestion de la crise des PME peuvent être axées sur les causes profondes de la crise, y compris l'expérience managériale et les problèmes d'organisation de l'entreprise, qui peuvent être identifiés par un ensemble spécifique de critères quantitatifs ou qualitatifs.

[32]Ralph-Jorn Kurschus, Tadas Sarapovas, Vaida Pilinkiene (2017), The Concept of Crisis Management by Intervention Model for SMEs, Engineering Economics, 2017, 28(2), 170–179

Le modèle de management de crise par intervention comporte deux étapes principales : La première mesure la probabilité qu'une crise se produise. Dans cette étape, une mesure du degré de probabilité de crise est effectuée, ce qui permet de quantifier la probabilité de crise en tenant compte à la fois des critères durs et souples et de leurs poids respectifs. La deuxième étape évalue la gravité de la crise. Dans cette étape, le degré de probabilité d'une crise est comparé à des seuils, déterminés à l'aide des mêmes critères durs et souples, basés sur l'expérience des experts des PME. Sur la base du niveau de probabilité de crise comparé au seuil de crise, les conclusions suivantes sont tirées : si la probabilité du niveau de crise dépasse le seuil, le moment de la crise peut être déterminé ; si, à un stade ultérieur, la probabilité que le niveau de crise tombe en dessous du seuil, il est conclu que la crise est résolue avec succès. La mesure de la probabilité d'une crise repose sur un ensemble complet de critères durs et souples, évalués par une méthode d'évaluation multidimensionnelle. L'évaluation multidimensionnelle conduira à la prise en compte des critères pré-crise de la PME, à partir desquels il est possible de déterminer si la PME répond à la situation de crise et le poids des critères post-crise de management de crise PME déterminera si la crise est résolue

Le modèle de management de crise par intervention pour les PME, Kurschus, Sarapovas et Pilinkiene (2017)



Modèle de management de crise des PME de Ben Boubakary (2020)[33]

La première phase du modèle commence par l'évaluation des alertes de crise. Il permet aux PME de diagnostiquer la présence d'alertes de crise et de procéder de deux manières différentes : en les supprimant rapidement, si possible ; ou en réorganisant leurs opérations avec des procédures extraordinaires qui éliminent les premiers signes avant-coureurs d'une crise. Une troisième voie pourrait être d'analyser les propriétés positives de ces alertes de crise, d'établir de nouveaux comportements au sein de l'entreprise qui peuvent conduire à créer des avantages et une nouvelle voie de croissance pour l'entreprise (Devece et al., 2016)[34]. Procédures de management. Cette phase comprend la définition des procédures

[33] Ben Boubakary (2020), la gestion de crise dans les pme : analyse théorique etproposition du modèle EMS Editions | « Question(s) de management » 2020/2 n° 28 | pages 91 à 106

[34] Devece C., Peris-Ortiz M. & Rueda-Armengot C. (2016), Entrepreneurship during economic crisis: Success factors and paths to failure. Journal of Business Research, vol. 69, n°11, p. 5366-5370.(8)

d'élimination des crises, en les répartissant entre les situations à court terme et à long terme (Zhukov, Sardo et Ullah, 2015)[35].

Diagnostiquer les alertes de crise

- *Eliminer rapidement les alertes*
- *Réorganiser les activités pour éliminer les alertes*
- *Analyser les propriétés positives de ces alertes*

Première phase : évaluation des alertes de la crise ou identification des

La deuxième étape consiste à prédire l'impact de la crise potentielle, à la fois sur les opérations globales de la PME et sur les activités menées par chaque division. Enfin, une décision sur la stratégie de lutte contre la crise est prise et des recommandations sont formulées.

Identifier les procédures pour éliminer la crise dans un bref délai

- *Une stratégie à court terme*
- *Une stratégie à long terme*
- *Formuler une stratégie alternative à la principale*

Prévoir ou estimer l'impact de la crise

- *Impact économique et financier*
- *Impact humain et matériel*
- *Impact social et environnemental*

Prendre une décision de lutte contre la crise

- *En considération des ressources nécessaires*
- *En utilisant les ressources disponibles*

Formuler des recommandations

Deuxième phase : sélection des procédures de management de crise

[35] Zhukov, D.V., Sardo, C. & Ullah, A. (2015), A conceptualized model of crisis management for small hotel companies. International Journal of Innovation and Economic Development, vol. 1, n°5, p. 53-61.

La phase opérationnelle est également la période où il devient clair si la crise émergente peut être traitée rapidement et complètement éliminée. De plus, la procédure peut être ajustée et adaptée à l'évolution des circonstances. La chose fondamentale à retenir est que si les étapes précédentes n'ont pas été entièrement terminées et que tous les problèmes survenus auparavant n'ont pas été correctement résolus, cette troisième étape peut devenir la plus complexe et la plus longue de l'ensemble du processus.).

Prendre en compte la gravité de la situation

Prendre en compte le facteur temps

Suivi et évaluation des procédures alternatives

Ajuster et adapter la procédure selon les circonstances

Troisième phase ou phase opérationnelle : Implémentation de la procédure choisie

Dans la quatrième ou dernière étape, l'entreprise doit évaluer les pertes et les opportunités de Management qui peuvent survenir dans le processus de management de crise. Il est important de noter que la mise en œuvre de la dernière étape ne peut être considérée comme réussie que si le calendrier et les ressources allouées ont été respectés (Elliott, Swartz et Herbane, 2010)[36]. En quelque sorte, cette quatrième phase consiste à suivre les processus de management de crise existants et à prévoir leur impact sur le développement futur de la PME.

Suivi des procédures déjà mises en place

Prévision de l'impact de la crise sur le développement futur de l'entreprise

Mise en oeuvre de la procédure de résolution de la crise

- *Liquidation*
- *Réduction des effectifs*
- *Acquisition d'un avantage concurrentiel*
- *Développement progressif*

[36]Elliott D., Swartz E. & Herbane B. (2010), Business Continuity Management 2e : A Crisis Management Approach. Routledge.

Quatrième phase ou phase finale : Evaluation des pertes et opportunités éventuelles

Le Management de crise des PME marocaines : Approche pratique

L'objectif de cette section est d'énumérer les principaux effets de la crise qui ont affectés les PME marocaines en mettant le focus sur les deux dernières crises, celle de la crise économique internationale de 2008 et de la crise sanitaire du covid-19, et d'avoir une vue d'ensemble de leurs dispositifs et leurs stratégies de management des crises.

Les effets de la crise sur les PME marocaines

Les effets de la crise financière internationale de 2008 sur les PME marocaines

La crise financière internationale combinée au ralentissement économique des principaux partenaires économiques du Maroc, en particulier la France et l'Espagne, a eu un certain impact sur la performance des PME marocaines. Une étude37 a été menée auprès de 112 petites et moyennes entreprises sur l'impact de la crise économique sur leurs opérations. 40 % des entreprises ont connu une baisse de chiffre d'affaires de plus de 25% alors que 30 % des PME interrogées ont vu leur chiffre d'affaires augmenter et seules 5% des entreprises n'ont pas été affectées par la crise économique internationale.

Parce que les PME sont présentes dans tous les secteurs d'activité économique avec une part de 95% (industrie, artisanat et construction, commerces et enfin services dont le tourisme, les télécommunications, les transports et les services financiers), donc, la crise économique a touché tous les secteurs puisque la part des PME est de plus de 90 milliards dans tous les secteurs d'activité sauf l'industrie manufacturière et la distribution d'électricité, de gaz et d'eau, où le taux de participation n'est que de 50% selon l'ANPME (Agence nationale pour la promotion des petites et moyennes entreprises).

En réponse à l'explication des répondants sur la baisse des revenus, ils ont cité un certain nombre de risques qui perturbent leurs activités commerciales. En interne, cela implique la non réalisation du plan d'investissement, le retard de paiement du client ou le risque d'arrêt de paiement, et le risque d'insolvabilité du client. De même, ces entreprises évoquent le risque de stress des salariés face à une situation

[37]Mohamed chemlal, Asmae Mrabet, Lotfi Benazzou (2017), la gestion des risques dans les pme marocaines : un etat des lieux ,revue marocaine de recherche en management et marketing, N°16, JANVIER-JUIN 2017 Page 504

marquée par la crise économique. D'autres risques sont externes à l'entreprise, à savoir l'augmentation des coûts, l'existence de marchés parallèles et le manque de financement par les banques des PME nationales. Ce fait s'explique par une grande prudence du secteur bancaire, qui a ralenti l'octroi de crédits aux PME, qui manquent de moyens techniques et financiers et disposent souvent de ressources humaines manquant d'encadrement, de formation et de compétences (Asymétrie d'informations).

Les principaux risques auxquels sont confrontées les PME marocaines sont : l'augmentation des coûts (90 % des cas) ; demande réduite (50 % des cas); non réalisation du plan d'investissement (20 % des cas) ; non financement des PME marocaines (60 % des cas) ; risque d'arrêt de paiement de l'entreprise (10 % descas) ; risque d'insolvabilité des clients (60 % des dossiers) ; l'existence de marchés parallèles (20 % des cas).

Les effets de la crise de covid 19 sur les PME marocaines

Au Maroc, les très petites et moyennes entreprises ont été les plus durement touchées par cette crise. Selon le HCP (2020)38 « 72 % et 26 % des unités de production qui cessent temporairement ou définitivement de travailler sont respectivement des TPE (très petites entreprises) et des PME (petites et moyennes entreprises) ».De ce fait, elles sont plus touchées par la crise que les grandes entreprises. La crise a eu un impact sur l'emploi puisque 27 % des entreprises ont temporairement ou définitivement réduit leurs effectifs.

Selon les résultats de l'enquête, près de 726 000 postes ont été supprimés, soit 20 % des salariés d'entreprises. Par métier, la part est de 21 % pour les TPE, 22 % pour les PME et 19 % pour les GE. Par ailleurs, plus de la moitié des effectifs retranchés (57%) sont des salariés de TPE (très petites, petites et moyennes entreprises). Les secteurs les plus touchés en termes de pertes d'emplois sont les services avec un emploi total de 17,5%, l'industrie avec 22 % des effectifs de ce secteur, la construction avec 24 % de l'emploi global du secteur, le secteur de l'habillement avec une baisse de 34 %. Dans l'emploi total de cette branche, suivi du secteur de l'hébergement avec 31% des pertes d'emplois, puis du bâtiment et du restauration ont diminué respectivement de 27 % et 26 %.

Malgré la crise du Covid-19, 43% des entreprises ont continué à fonctionner, mais elles auraient dû réduire leur production pour s'adapter aux conditions imposées par cette situation. 81% d'entre eux le réduiront de 50% ou plus. Par secteur d'activité, 62% des entreprises opèrent toujours dans le secteur de la construction, elles ont donc réduit leur production. D'autres secteurs seront également touchés

[38]Rapport de haut commissariat au plan, Avril 2020.

par cette baisse, notamment le secteur de l'hébergement et de la restauration (60%), l'industrie chimique et parachimique (52%) le transport et le stockage (57%) et le textile (44%). Concernant les entreprises exportatrices, 67% d'entre elles auraient être impactées par la crise sanitaire.
Une entreprise sur neuf cessera complètement ses activités, cinq entreprises sur neuf suspendront leurs activités tandis qu'un tiers des entreprises sont toujours en activité mais elles auraient dû réduire leur production. De plus, plus de 133 000 emplois auraient été supprimés dans le secteur exportateur, soit la totalité des emplois perdus dans tous les secteurs d'activité économique (726 000). Ainsi, plus de 50 000 emplois auraient été perdus au niveau des entreprises exportatrices opérant dans les industries du textile et du cuir, soit 62% du nombre total d'emplois perdus dans ce secteur. Ceux du secteur de l'information et de la communication aurait perdu 7200 emplois, soit 60% des emplois totaux de ce secteur lorsque ce taux atteindra 38%, ou 14 .000 emplois seront supprimés dans les industries métallurgiques et mécaniques, 11.000, soit 35% en l'agro-alimentaire et 10 000 emplois dont 30 % dans la chimie et la parachimie.

Les stratégies et les dispositifs des PME marocaines face à la crise

Le diagnostic en période de crise

En cette période de pandémie, les PME sont confrontées à divers problèmes tels que la baisse de la demande, les perturbations de la chaîne d'approvisionnement, les annulations de commandes à l'exportation, les pénuries de matières premières et les perturbations des transports (Amoah et al, 202039 ; Shafi et al, 2020)40. Pour gérer la crise, les entrepreneurs réfléchissent d'abord à l'ampleur des problèmes en tenant compte de la nature de leur entreprise. La reprise des activités peut se faire de deux manières, d'une part, en déterminant les impacts matériels sur l'activité applicables à court terme, et d'autre part, à long terme, en analysant l'ancienneté et la situation de l'entreprise (Morrish et al, 2020)41 . Les discussions avec des entrepreneurs (Morrish et al, 2020) ont révélé que les propriétaires sont confrontés à des problèmes à des degrés divers selon leurs antécédents et la nature de leur entreprise. Au début, les propriétaires de petites entreprises doivent s'efforcer de comprendre la nature et l'étendue des problèmes dans tous les aspects

[39]Amankwah-Amoah J, Khan Z, Wood G. COVID-19 and business failures: The paradoxes of experience, scale, and scope for theory and practice. European Management Journal 2020.
[40] Shafi M, Liu J, Ren W. Impact of COVID-19 pandemic on micro, small, and medium-sized Enterprises operating in Pakistan. Research in Globalization 2020;2:.
[41] Morrish SC, Jones R. Post-disaster business recovery: An entrepreneurial marketing perspective. Journal of Business Research, 113(March 2020;2019:83–92.2019.03.041

de l'entreprise. La création d'une équipe de management de crise peut aider les entrepreneurs à comprendre les stratégies de management de crise.

La création des opportunités pendant la crise

Les crises représentent des menaces imprévisibles et importantes pour l'entreprise en place et la continuité des activités, affectant directement la capacité des PME à fournir des produits et des services aux clients (Martinelli et al, 2018)[42].
Les entrepreneurs assument différents rôles pour conduire le changement et créer des opportunités en utilisant les ressources disponibles (Martinelli et al, 2018).. Dans une certaine mesure, les crises peuvent stimuler le développement de nouvelles opportunités (Brem et al, 2020)43 et stimuler la construction d'opportunités passées (Kuckertz et al, 2020)44. À court terme, il y aura des opportunités d'apprendre de nouvelles choses comme la numérisation des affaires Au contraire, à plus long terme, il y aura des opportunités découlant de la crise, comme par exemple en développant des solutions pour le travail numérique (Kuckertz et al, 2020). De même, bien que les effets à long terme soient inconnus à ce stade, il "semble inévitable que de plus grandes possibilités se présentent" (Kuckertz et al, 2020). Pour créer des opportunités avec les ressources actuelles en temps de crise, les propriétaires de PME peuvent se concentrer sur différentes questions, telles que tirer parti des compétences relationnelles, renforcer les capacités financières (Kuckertz et al, 2020). , travailler avec d'autres parties prenantes, telles que le personnel, fournisseurs, distributeurs, compétitivité des solutions produits-services, réorganisation du lieu de travail et de la chaîne d'approvisionnement (Rapaccini et al, 2020)45. La capacité d'une organisation (PME) peut aider à soutenir les opérations commerciales, même en temps de crise.

Le dispositif social et humain

Sur le plan social, certaines entreprises ont fait preuve de solidarité et de soutien. Certaines sont trouvés obligatoirement, de licencier des salariés. Tous les chefs de

[42] Martinelli E, Tagliazucchi G, Marchi G. The resilient retail entrepreneur: dynamic capabilities for facing natural disasters. International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research 2018;24(7):1222–43.
[43] Brem, A., Nylund, P., & Viardot, E. (2020). The impact of the 2008 financial crisis on innovation: A dominant design perspective. Journal of Business Research, 110 (February 2019), 360–369.
[44] Kuckertz A, Br¨andle L, Gaudig A, Hinderer S, Morales Reyes. Startups in times of crisis – A rapid response to the COVID-19 pandemic. Journal of Business Venturing Insights 2020;13:e00169.
[45] Rapaccini, M., Saccani, N., Kowalkowski, C., Paiola, M., & Adrodegari, F. (2020a). Navigating disruptive crises through service-led growth: The impact of COVID-19 on Italian manufacturing firms. Industrial Marketing Management, 88(May),225–237

famille (LARIOUI ,2021)46, affirment que les employés, et que le soutien financier apporté par le gouvernement est encore insuffisant. Dès lors, des PME ont choisi de réduire les salaires uniquement pendant les trois mois de confinement en plus des aides gouvernementales. La majorité des collaboratuers étaient pleinement impliqués dans la prise de décision.

La stratégie globale

La pandémie de Covid-19 a poussé certaines PME à adopter une stratégie commerciale en recherchant de nouvelles opportunités commerciales, autres entreprises ont patiemment préparé leurs organisations à la nouvelle normalité. En effet, la majorité des PME préfèrent attendre, (LARIOUI ,2021) observer puis réagir au fur et à mesure que la situation pandémique se déroule. Il s'agit de « Freezing strategy » (LARIOUI ,2021) dans la mesure où les PME se préoccupent avant tout d'assurer leur stabilité économique et financière sans entreprendre des stratégies proactives qui leur permettent de créer ou de saisir de nouvelles opportunités. Plus tard, d'autres PME ont choisi de s'orienter vers de nouveaux marchés et de répondre aux nouveaux besoins créés par la crise du Coronavirus. Il s'agit de la « Pivoting strategy » (LARIOUI ,2021).

L'innovation

Donner la priorité à la conception et à la mise en page des produits, à la transformation numérique et à l'intelligence, remodeler les marchés (Hao et al, 2020)47, des comportements marketing entrepreneuriaux tels que trouver des opportunités, organiser les ressources, accepter de prendre des risques, créer de la valeur pour de nouveaux clients (Morrish et al, 2020)48. Lorsque les crises posent de nombreux défis à une entreprise, la capacité d'innovation et d'adaptation des entrepreneurs peut aider à gérer la situation en douceur. L'innovation est un levier décisif pour créer de la valeur dans le contexte économique actuel (Hassine et Nejjari,2021)49. Au niveau de la PME, l'innovation contribue à renforcer la

[46] Lamiaa Larioui (2021), Covid 19, Résilience et Stratégies des entreprises familiales au Maroc : Etude exploratoire (2021), Journal of Social Sciences and Organization Management

[47] Hao F, Xiao Q, Chon K. COVID-19 and China's Hotel Industry: Impacts, a Disaster Management Framework, and Post-Pandemic Agenda. International Journal of Hospitality Management 2020;90:102636

[48] Morrish SC, Jones R. Post-disaster business recovery: An entrepreneurial marketing perspective. Journal of Business Research, 113(March 2020;2019:83–92.

[49] Nejjari.J., Hassine.M.(2021) « Innovation managériale et performance des PME marocaines en temps de crises : Etat des lieux, analyse critique via SWOT et perspectives », Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 2 : Numéro 8» pp : 51- 73 Innovation management in crisis:

compétitivité et à concrétiser une organisation et une stratégie axées sur la performance opérationnelle et commerciale.
Au niveau macroéconomique, l'innovation joue un rôle clé dans la relance de la croissance et la promotion du commerce international. » AMIC (association marocaine des investisseurs en capital) (Hassine et Nejjari,2021). En effet, les approches managériales innovantes telles que le design thinking, la méthodologie agile, les réunions indépendantes, les réseaux d'apprentissage, les équipes autogérées, et le lean management contribuent positivement à la performance globale des petites et moyennes entreprises au Maroc.
La plupart des auteurs qui ont étudié la relation (Management Innovation / Performance des PME) ont trouvé des résultats similaires, tous deux positifs au niveau des PME (Walker et al. et al, 201050 ; Damanpour et al., 200951 ; Van Auken et al., 200852 Birkinshaw et al., 200853). Cela confirme le rôle de l'innovation en général et de l'innovation en matière de management en particulier dans l'amélioration de la compétitivité et des performances des PME. A cet égard, l'adoption de nouvelles pratiques et processus de management par les PME marocaines augmentera leur efficacité opérationnelle.

La résilience

Pour maintenir la continuité, la durabilité et le succès futur de leur entreprise, les entrepreneurs de PME doivent avoir des plans et de la résilience en place (Martinelli et al, 2018). Du point de vue des PME, afin de survivre à la crise, les PME devraient adopter une "vision de la résilience organisationnelle", ce qui signifie "la capacité d'une entreprise à absorber, développer efficacement ses propres réponses à la situation et éventuellement s'engager dans des transformations d'activités pour tirer parti des surprises qui pourraient menacer la survie de l'organisation." La résilience est considérée comme une caractéristique clé. De la réponse que les personnes, les systèmes ou les organisations présentent aux événements inattendus (Martinelli et al, 2018)." La résilience ne signifie pas

patent analytics as a response to the COVID-19 pandemic Carsten C. Guderian, Peter M. Bican1, Frederik J. Riar and Sarbani Chattopadhyay

[50] Boyne.A & Walker.M , Strategic Management and Public Service Performance: The Way Ahead,.1540-6210.2010.02271.x, (2010).

[51] Damanpour.F, et al., "Combinative effects of innovation types and organizational performance: a longitudinal study of service organizations", Journal of management studies, vol. 46, n° 4, p. 650-675, (2009).

[52] Van.A.H et al., Innovation and performance in Spanish manufacturing SMEs. International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management, 8(1), 36-56, (2008).

[53]Birkinshaw.J & Mol M.J. "How management innovation happens", MIT Sloan Management Review, vol. 47, n° 4, p. 81-88, (2006).

seulement la capacité à s'adapter, c'est apprendre à réagir à un nouvel environnement afin de résister aux perturbations (Martinelli et al, 2018). Une étude a conceptualisé la résilience comme transformant les défis en opportunités et améliorant les performances (Kuckertz et al, 2020). Selon les auteurs, la résilience organisationnelle est un processus plutôt qu'un état statique et pas seulement une résilience pour détecter et saisir de nouvelles opportunités (Lengnick-Hall et Beck, 201154, 2009)55 . Les PME peuvent adopter différents types de stratégies de management de crise, telles que la reconfiguration, l'exploitation, la détection et l'interprétation, l'apprentissage et l'intégration des connaissances (Martinelli et al, 2018), digitalisation et services de digitalisation, s'adapter à la prochaine normalité (Rapaccini et al, 2020), encourager des relations positives avec les employés pour accroître leur résilience en temps de crise (Shafi et al, 2020).

La stratégie financière

Force est de constater que la majorité des PME connaissent une baisse de revenus. Certains ne voient ni commandes ni réserves après la fermeture des frontières. En effet, les ventes ont chuté de plus de 50% et jusqu'à 70% commandes ont été annulées pour l'entreprise opérant dans le secteur textile (LARIOUI ,2021)56, . Face à cette situation, les dirigeants ont choisi d'utiliser tout leur argent pour utiliser les fonds propres afin de couvrir les charges financières de l'entreprise. Pour faciliter la trésorerie, les PME ont choisi non seulement de financer par l'argent personnelle mais aussi par un prêt accordé par le gouvernement marocain. Plus précisément, il s'agit du programme de bourses DAMAN OXYGEN (LARIOUI ,2021).

Conclusion

Ce travail offre de nombreuses perspectives utiles pour le management de crise dans les petites et moyennes entreprises. Il n'est pas rare de penser que les petites et moyennes entreprises sont moins à même de faire face aux situations financières que les grandes entreprises. Mais les PME ne réagissent pas passivement aux événements de crise. D'un autre côté, malgré le manque des ressources financières,

[54] Lengnick-Hall CA, Beck TE, Lengnick-Hall ML. Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. Human resource management review 2011;21(3):243–55.

[55] Lengnick-Hall CA, Beck TE. Resilience capacity and strategic agility: Prerequisites for thriving in a dynamic environment. San Antonio, TX: UTSA, College: of Business; 2009. p. 39–69

[56] Lamiaa Larioui (2021), Covid 19, Résilience et Stratégies des entreprises familiales au Maroc : Etude exploratoire (2021), Journal of Social Sciences and Organization Management

ils sont tout à fait capables de gérer la crise de manière proactive. Ils parlent clairement et franchement du scénario de crise avec leurs associés et clients, recherchent un soutien approprié et favorisent l'empathie mutuelle pour minimiser les impacts négatifs. Les dirigeants de PME font preuve de dynamisme et d'enthousiasme tout en mobilisant et en inspirant leurs employés et les autres parties prenantes. Dans ce contexte, de nombreuses PME présentent leur propre type de management de crise, en raison d'une faible compétitivité. Les PME doivent développer des perspectives de revenus compétitives en appliquant le management de crise en passant par leurs clients existants et en essayant de cibler des marchés d'exportation plus larges. En raison de contraintes budgétaires, les PME dépendent souvent d'une partie du cycle de management de crise.

Souvent, les PME semblent compter sur elles-mêmes. L'absence de protocole structuré a été décrite comme une lacune majeure dans le management de crise pour les PME. Pour aider les PME à remédier à cette faiblesse, en se concentrant sur une analyse au cas par cas des PME, cet article présente une vue d'ensemble des différents modèles de management de crise pour les PME, décrit les différentes étapes du processus de management de crise, propose un ensemble global d'activités pour chaque niveau, et peut être appliqué dans le contexte de marché de tous les secteurs. Premièrement, d'un point de vue théorique, les modèle de management de crise des PME fournit aux dirigeants une image générale du processus de management de crise. Essentiellement, les dirigeants de PME devraient acquérir des connaissances et adapter leurs stratégies stratégiques en conséquence afin de créer un cadre pour une gestion systématique des crises. Le modèle de management de crise des PME fournit aux professionnels un aperçu des stratégies courantes de management des catastrophes, pandémies, crises économiques… d'un point de vue organisationnel. En particulier, les dirigeants de PME devraient utiliser les meilleures stratégies recommandées par ces modèles comme guide pour améliorer leurs propres pratiques de gestion de crise. Deuxièmement, l'approche pratique de management des crises des petites et moyennes entreprises favorise souvent les grandes entreprises. Grâce à ce cadre, les grandes organisations comprendront mieux les difficultés et les possibilités de management de crise auxquelles sont confrontées les PME et pourront ainsi disposer des ressources nécessaires à la fiabilité et à la qualité du système de livraison ou de la prestation de service.

Références bibliographiques

Simona Mihai Yiannaki (2012), A systemic risk management model for SMEs under financial crisis, International Journal of Organizational Analysis Vol. 20 No. 4, pp. 406-422

Pradeep Kumar, Aggarwal Analysis Of Small And Medium Enterprises' Crisis Management: A Multi-Case Study, Palarch's Journal Of Archaeology Of Egypt/Egyptology 17(6)

K.K.N.B. Adikaram, H.A.K.N.S. Surangi (2020) crisis management in small and medium scale enterprises: a systematic literature review, Journal of Business Studies,7(2)

Ben Boubakary (2020), la gestion de crise dans les pme : analyse théorique etproposition du modèle EMS Editions | « Question(s) de management » 2020/2 n° 28 | pages 91 à 106

Kamar Abaaoukide, Chafik Bentaleb (2011),la gestion de l'urgence dans les pme au maroc : perceptions et pratiques de gestion Management Prospective Ed. | « Management & Avenir » 2011/3 n° 43 | pages 143 à 163

Mohamed chemlal, Asmae Mrabet, Lotfi Benazzou (2017), la gestion des risques dans les pme marocaines : un etat des lieux ,revue marocaine de recherche en management et marketing, N°16, JANVIER-JUIN 2017 Page 504

Noureddine El Manzani, Amina Asli, Younès El Manzani (2018), les facteurs de l'échec entrepreneurial des pme marocaines : une étude exploratoire L'Harmattan | « Marché et organisations » 2018/3 n° 33 | pages 105 à 144

Soufyane Frimousse, Jean-Marie Peretti (2020), les répercussions durables de la crise sur le management EMS Editions | « Question(s) de management »2020/2 n° 28 | pages 159 à 243

François Brouard, Sophie Larivet Prévention et gestion des crises en PME : apports de la veille et de l'intelligence économique, , Communication - CIFEPME 2008 9ème Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME Louvain-la-Neuve, Belgique, 28-31 octobre 2008

Lamiaa Larioui (2021), Covid 19, Résilience et Stratégies des entreprises familiales au Maroc : Etude exploratoire (2021), Journal of Social Sciences and Organization Management

Driss Ferar (2020), quel changement et quelle crise ? une enquête exploratoire , EMS Editions | « Question(s) de management » 2020/3 n° 29 | pages 71 à 94

Mohammad Rokibul Hossain, Fahmida Akhter , Mir Misnad Sultana (2022), SMEs in Covid-19 Crisis and Combating Strategies: A Systematic Literature Review (SLR) and A Case from Emerging Economy, , Operations Research Perspectives 9 (2022) 100222

Laurence Nkakene Molou, Rober Sangue Fotso, Jean-Paul Tchankam (2020), Risque d'échec entrepreneurial des pme : une explication en contexte de pays en développement Management Prospective Ed. | « Management & Avenir » 2020/6 N° 120 | pages 67 à 88
Ralph-Jorn Kurschus, Tadas Sarapovas, Vaida Pilinkiene (2017), The Concept of Crisis Management by Intervention Model for SMEs, Engineering Economics, 2017, 28(2), 170–179
Nejjari.J., Hassine.M.(2021) « Innovation managériale et performance des PME marocaines en temps de crises : Etat des lieux, analyse critique via SWOT et perspectives », Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 2 : Numéro 8» pp : 51- 73 Innovation management in crisis: patent analytics as a response to the COVID-19 pandemic Carsten C. Guderian, Peter M. Bican1, Frederik J. Riar and Sarbani Chattopadhyay
Veronika Vašíčková (2019), Acta Oeconomica Pragensia, CRISIS MANAGEMENT PROCESS: A LITERATURE REVIEW, AND A CONCEPTUAL INTEGRATION, , 27(3–4), 61–77,
Khaled Zamoum and Tevhide Serra Gorpe Crisis Management: A Historical and Conceptual Approach for a Better Understanding of Today's Crises,
Yahya Maresh H. Hazaa, Faozi A. Almaqtari & Abdullah Al-Swidi | (2021) Factors Influencing Crisis Management: A systematic review and synthesis for future research, Cogent Business & Management, 8:1, 1878979
Holly M. Hutchins, Jia Wang Organizational Crisis Management and Human Resource Development: A Review of the Literature and Implications to HRD Research and Practice
Coccia M. 2020. Critical decision in crisis management: Rational strategies of decision making. Journal of Economics Library, vol. 7., n. 2, pp. 81-96.
Tony Jaques, Issue management and crisis management: An integrated, non-linear, relational construct,
Jiale Wu, Xiaodan Yu , Literature Review of the Crisis, Management Team,
Rodrigo Zeidan (2020): Obstacles to sustainable finance and the covid19 crisis, Journal of Sustainable Finance & Investment
Dani, Samir. "Resilience: the Concept, a Literature Review and Future Directions." International Journal of Production (2011)
Stakeholder management: a systematic literature review, Matteo Pedrini and Laura Maria Ferri
Corrales-Estrada, A.M.; Gómez-Santos, L.L.; Bernal-Torres, C.A.; Rodriguez-López, J.E. Sustainability and Resilience Organizational Capabilities to Enhance Business Continuity Management: A Literature Review. Sustainability 2021, 13, 8196

Does the financial crisis change the effect of financing on investment? Evidence from private SMEs Siraz Zubair, Rezaul Kabir, Xiaohong Huang
Pagliari, S. ORCID: 0000-0003-0612-5296, Phillips, L. and Young, K. (2020). The Financialization of Policy PRÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES : Financial Asset Ownership, Regulation and Crisis Management. Socio-Economic Review, 18(3), pp. 655-680
John-ekE, Ebere Chika, EKE, John Kalu, Strategic planning and crisis management styles in organizations: a review of related literature,
Davor Filipović, Mate Krišto, Najla Podrug, impact of crisis situations on development of business continuity management in Croatia
Khodarahmi, E. (2009). Crisis Management. Disaster Prevention and Management: An International Journal, 18(5), pp. 523-528. https://doi.org/10.1108/09653560911003714 (1)
Rudolph C. W., Allan, B., Clark, M., Hertel, G., Hirschi, A., Kunze, F., Shockley, K., Shoss, M., Sonnentag, S., & Zacher, H. (2020). Pandemics: Implications for Research and Practice in Industrial and Organizational Psychology. Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice. https://psyarxiv.com/k8us2 (1)
Mitroff, I.I., Pauchant, C., and Shrivastava, P. (1988). The Structure of Man-made Organizational Crises Conceptual and Empirical Issues in the Development of a General Theory of Crisis Management. Technological Forecasting and Social Change, 33(2), pp. 83-107.https://doi.org/10.1016/0040-1625(88)90075-3
Sahin, S., Ulubeyli, S., and Kazaza, A. (2015). Innovative Crisis Management in Construction: Approaches and the Process. Procedia – Social and Behavioral Sciences, 195, pp. 2298-2305. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.181 (2)
Gundel, S. (2005). Towards a new typology of crises. Journal of Contingencies and Crisis Management, 13 (3), 106–115. https://doi.org/10.1111/j.1468-5973. 2005.00465.x(1)
Strauβ, N., & Jonkman, J. (2017). The benefit of issue management: Anticipating crises in the digital age. Journal of Communication Management, 21(1), 34–50. https://doi.org/10.1108/JCOM-05-2016-0033 (1)
Desroshes A. Leroy A, Quaranta J-F. Vallee F. Dictionnaire d'analyse et de gestion des risques. Paris : Edition Hermès science
Gourc, D., 2006. Vers un mode`le ge´ne´ral du risque pour le pilotage et la conduite des activite´s de biens et de services. France: HDR, Toulouse University.
THINKING:ITS NATURE AND DEVELOPMENT Paperback – January 1, 1974, John Radford , Andrew Burton
Problem solving : current issues Hank Kahney, 1993
https://www.ligue95.com/mais-cest-quoi-la-crise/

Bundy J., Pfarrer M.D., Short C.E. & Coombs W.T.(2017), Crises and crisis management : Integration, interpretation, and research development, Journal of Management, vol. 43, no 6, p. 1661-1692.
Preble, J.F. (1997). Integrating the Crisis Management Perspective into the Strategic Management Process. Journal of Management Studies, 34, pp. 769-791. https://doi.org/10.1111/1467-6486.00071
Pearson, C.M., and Clair, J.A. (1998). Reframing Crisis Management. The Academy of Management Review 23(1), pp. 59-76. https://doi.org/10.2307/259099
Fink, S. (1986). Crisis Management: Planning for the Inevitable. Lincoln, NE: iUniverse
Freeman R.E. (1984), Strategic Management : A Stakeholder Approach. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
Pfeffer J.S. & Salancik G.R. (1978), The external control of organizations : A resource dependence perspective. New York : Harper & Row.
Dess G.G. & Beard D.W. (1984), Dimensions of organizational task environments. Administrative Science Quarterly, vol. 29, p. 52-73.
Porter M.E. (1980), Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press, New York.
Gran R.M. (1993), Analysing resources and capabilities, Australian strategic management : concepts, context and cases. In G. Lewis, A. Morkel, G. Hubbard (Editors), Prentice Hall, New York, p.153-179.
Schoemaker P.J.H. & Amit R. (1997), The Competitive Dynamics of Capabilities : Developing Strategic Assets for Multiple Futures. In G.S. Day, D.J. Reibstein, R.E. Gunther (Editors), Wharton on Dynamic Competitive Strategy (pp. 368-394), John Wiley & Sons, Inc., New York.(5)
Doherty K. (1998), Business Continuity Planning. Auerbach Publications, New York.
Hong P., Huang C. & Li B. (2012), Crisis management for SMEs : insights from a multiple-case study. International Journal of Business Excellence, vol. 5, n° 5, p. 535-553.
Devece C., Peris-Ortiz M. & Rueda-Armengot C. (2016), Entrepreneurship during economic crisis : Success factors and paths to failure. Journal of Business Research, vol. 69, n°11, p. 5366-5370.(8)
Zhukov, D.V., Sardo, C. & Ullah, A. (2015), A conceptualized model of crisis management for small hotel companies. International Journal of Innovation and Economic Development, vol. 1, n°5, p. 53-61.
Elliott D., Swartz E. & Herbane B. (2010), Business Continuity Management 2e : A Crisis Management Approach. Routledge.

Rapport de haut commissariat au plan , Avril 2020
Amankwah-Amoah J, Khan Z, Wood G. COVID-19 and business failures: The paradoxes of experience, scale, and scope for theory and practice. European Management Journal 2020. https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.09.002.
Shafi M, Liu J, Ren W. Impact of COVID-19 pandemic on micro, small, and medium-sized Enterprises operating in Pakistan. Research in Globalization 2020;2: 100018. https://doi.org/10.1016/j.resglo.2020.100018.
Morrish SC, Jones R. Post-disaster business recovery: An entrepreneurial marketing perspective. Journal of Business Research, 113(March 2020;2019:83–92. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.03.041
Martinelli E, Tagliazucchi G, Marchi G. The resilient retail entrepreneur: dynamic capabilities for facing natural disasters. International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research 2018;24(7):1222–43. https://doi.org/10.1108/IJEBR-11-2016-0386.
Brem, A., Nylund, P., & Viardot, E. (2020). The impact of the 2008 financial crisis on innovation: A dominant design perspective. Journal of Business Research, 110 (February 2019), 360–369. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.048.
Kuckertz A, Br¨andle L, Gaudig A, Hinderer S, Morales Reyes. Startups in times of crisis – A rapid response to the COVID-19 pandemic. Journal of Business Venturing Insights 2020;13:e00169. https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00169.
Rapaccini, M., Saccani, N., Kowalkowski, C., Paiola, M., & Adrodegari, F. (2020a). Navigating disruptive crises through service-led growth: The impact of COVID-19 on Italian manufacturing firms. Industrial Marketing Management, 88(May),225–237. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.017.
Hao F, Xiao Q, Chon K. COVID-19 and China's Hotel Industry: Impacts, a Disaster Management Framework, and Post-Pandemic Agenda. International Journal of Hospitality Management 2020;90:102636. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020 102636.
Boyne.A & Walker.M , Strategic Management and Public Service Performance: The Way Ahead, https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02271.x, (2010).
Damanpour.F, et al., "Combinative effects of innovation types and organizational performance: a longitudinal study of service organizations", Journal of management studies, vol. 46, n° 4, p. 650-675, (2009).
Van.A.H et al., Innovation and performance in Spanish manufacturing SMEs. International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management, 8(1), 36-56, (2008).
Birkinshaw.J & Mol M.J. "How management innovation happens", MIT Sloan Management Review, vol. 47, n° 4, p. 81-88, (2006).

Lengnick-Hall CA, Beck TE, Lengnick-Hall ML. Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. Human resource management review 2011;21(3):243–55.
Lengnick-Hall CA, Beck TE. Resilience capacity and strategic agility: Prerequisites for thriving in a dynamic environment. San Antonio, TX: UTSA, College: of Business; 2009. p. 39–69

L'AUDIT DE LA RESPONSABILITE SOCIALE DES ORGANISATIONS ET DU DEVELOPPEMENT DURABLE (REVUE DE LITTERATURE)

Dr. MCHICH Rachid
Enseignant-chercheur à l'École Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger (ENCGT)
Université Abdelmalek Essaadi (UAE)
rmchich@ uae.ac.ma

Dr. LOUKIL Saïd
Enseignant-chercheur à l'École Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger (ENCGT)
Université Abdelmalek Essaadi (UAE)
sloukil@uae.ac.ma

EL MEDAKER Reda
Doctorant-chercheur à École Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger (ENCGT)
Université Abdelmalek Essaadi (UAE)
reda.elmedaker@etu.uae.ac.ma

Résumé

Dans un environnement caractérisé par les demandes et les exigences grandissantes de tous les acteurs et les parties prenantes en termes des engagements pour le développement durable, l'audit social a élargi son champ d'action pour devenir un audit de responsabilité sociale qui vise l'amélioration des processus internes et externes du développement durable. Cet outil n'est plus utilisé que par les entreprises, mais aussi par toutes les organisations, même celles des services de l'Etat, surtout avec les nouvelles pratiques publiques qui ont encouragé la RSO et les audits. À travers cet article, nous montrerons la transition d'un audit social du capital humain vers un audit social de la responsabilité sociale des organisations et l'influence de ce dernier sur le processus du développement durable d'une organisation.

***Mots-clés** : Audit Social, Audit RSO, responsabilité sociale des organisations, développement durable, démarche d'audit, parties prenantes.*

Introduction

Introduisons par cette citation : « Il n'est de richesse que d'Homme » Jean BODIN. Par cet extrait, BODIN démontre combien il est primordial de valoriser et de développer le capital humain partout dans le monde et dans toutes les structures. Et ce afin de réaliser les objectifs primordiaux du développement humain, mais aussi de l'organisation. (Les six livres de la république, jean BODIN). En d'autres interprétations, diriger une organisation, c'est connaître les moyens nécessaires pour combiner, associer et harmoniser des ressources non remplaçables (Barney, 1991, et Penrose, 1958), aptes à générer de la valeur (Mahoney, 1995 ; Ireland et Hitt, 2002) et un réel avantage concurrentiel (Barney, 1991). Ces ressources comprennent des ressources humaines qui pourraient être employées d'une mauvaise manière si les politiques et les outils adoptés ne sont pas adéquats. À titre préventif, les organisations utilisent l'audit social comme outil d'anticipation, de mesure, d'examen, d'évaluation et de recommandation pour la fin utile de bien gérer et de développer les relations entre l'organisation et ses ressources humaines.

L'audit social, s'est développé au fil du temps, pour passer de son périmètre interne, qui vise l'amélioration du capital humain de son entité, à un audit qui vise même une qualité des relations organisationnelles avec les parties prenantes, le sociétal et le développement durable. Ceci a donné naissance à un audit social de la responsabilité sociale des entreprises et des organisations (RSE[57] et RSO[58]). (IGALENS, PERRETI 2008).

Ensuite, avec les nouvelles orientations publiques en termes des actions, qui visent essentiellement d'instaurer les bonnes pratiques du privé dans les services de l'Etat (Osborne et Gaebler , 1992), et après le sommet de la Terre de RIO 1992 du développement durable qui invite les entreprises et toute organisation à assister le développement durable par leur engagement socialement responsable (ERIC VATTEVILLE , l'audit social levier du développement durable), la RSO et son audit sont donc devenus des pratiques inévitables pour les organisations.

Par cet article, on traite, théoriquement, le passage de l'audit social à un audit socialement responsable des organisations pour un processus d'engagement du développement durable avec moins de risques.

[57] Responsabilité Sociale des entreprises

[58] Responsabilité Sociale des Organisations

Pour bien répondre à cette problématique, nous allons tout d'abord présenter un aperçu de revue de littérature sur l'audit social, puis le passage de l'audit social à un audit RSO, qui nous mène à l'audit du développement durable à travers un audit RSO pour qu'on puisse montrer l'influence de cet audit sur les processus et les engagements pour le développement durable des organisations en termes de préventions des risques et de valeur ajoutée.

Audit social : aperçu d'un levier de performance organisationnelle

Historique, définition et champs d'application de l'audit social

Tout a commencé durant les premières années réformatrices de l'après deuxième guerre mondiale, plus précisément aux Etats Unis qui ont connu un affrontement opposant les tenants (minoritaires) de l'ancien " New Deal " de F. D. Roosevelt et les partisans d'un plus pur capitalisme marqué par une moindre intervention du gouvernement fédéral dans la vie économique59. La guerre a grandement amélioré l'image des grandes entreprises américaines à l'œil du public, car elles ont joué un rôle essentiel dans la production des armes qui ont rendu la victoire possible. Les businessmen ont développé leur image de star et de porte-voix, ce qui a donné naissance à plusieurs ouvrages réalisés par des dirigeants des entreprises, citons : Abrams, BUSINESS MAN de Standard Oil Company (Abrams 1951) et Randall de l'Inland Steel Company (RANDALL 1951). Ces écrits n'ont pas répondu aux attentes publiques, mais ils ont ouvert des questionnements sur la relation éco religieuse. Dans ce contexte, le « National Council Of The Churches of Christ in The USA » lance une commande de recherche qui a donné lieu à six ouvrages, parmi eux l'ouvrage portant le nom : « SOCIAL RESPONSIBILITIES OF BUSINESSMAN » de Howard T. BOWEN 1951.

Cet économiste a donné une vision sur la responsabilité sociale et proposé un audit social pour ce processus. Ce travail est suivi de l'ouvrage du même domaine social de (STEINER. G.A : SOCIAL AUDIT. 1971.) puis celui de (JOHN HUMBLE : SOCIAL RESPOSABILITY AUDIT- 1973). Les deux derniers n'ont même pas cité BOWEN comme référence vu l'insuffisance de sa proposition. De ce fait, on peut constater que Bowen est le premier à citer le terme « AUDIT SOCIAL » mais qu'il ne l'a pas bien proposé (JAQUES IGALENS et LEILA BENRAISS).

L'audit social a eu sa vraie genèse en 1964 avec la National First City Bank de New York, qui a tenté de mettre en œuvre les principes de l'audit pour le contrôle des ressources humaines dans ses structures centralisées ou filialisées. Après les

[59] Cité sur l'article : AUX FONDEMENTS DE L'AUDIT SOCIAL : HOWARD R. BOWEN ET LES EGLISES PROTESTANTE-Leïla BENRAISS ET jacques IGALEN

Etats Unis, l'audit social est arrivé en France dans les années 1970 et a été couronné de succès, car les entreprises françaises étaient dans une vague de compétitivité concernant la réforme de l'entreprise et la communication sociale. Puis en 1977, la loi française oblige les entreprises à présenter annuellement du bilan social. Ensuite, en 1979, les premiers bilans sociaux sont publiés. Par conséquent, en 1982, RAYMOND VARTIER a fondé l'IAS60 qui a soutenu l'émergence de l'audit social au niveau français et international. Deux ans après, les publications sur l'audit social ont fait leur grande apparition (Jaques IGALENS, Jean-Marie PERRETI, 2016). Finalement, et après ce déroulement historique, en atteignant nos jours, l'audit social prend son essor international en devenant notamment l'un des leviers de la performance organisationnelle, et il nous reste à noter que les travaux de recherche dans ce champ poursuivent les précédents.

Définition et champs d'applications de l'audit social

Selon l'IAS, l'audit social est un champ d'application particulier des méthodes d'audit qui sont couramment utilisées dans les sphères financières, organisationnelles, qualitatives et autres. Il est effectué par des auditeurs externes spécialisés ou par des auditeurs internes, parfois en collaboration entre les deux. Dans ce sens, plusieurs définitions ont été présentées au cours des années qui traduisent la diversité et l'évolution des attentes en matière d'audit social et de la responsabilité sociale.

Commençons par (Vatier, 1980), qui suppose que « l'audit social est une démarche d'observation, qui, comme l'audit financier ou comptable, dans son domaine, tend à estimer le domaine, tend à estimer la capacité d'une entreprise ou d'un organisme à maîtriser les problèmes humains ou sociaux posés par son environnement et à gérer ceux qu'elle crée par l'emploi d'elle-même en employant le personnel nécessaire à son activité ». On peut conclure par la vision de Vatier que l'audit social suit aussi les mêmes étapes d'un audit comptable et financier et vise aussi les mêmes objectifs des autres audits, à savoir l'examen critique des processus. Dans son cas, l'audit social vise l'évaluation et la maitrise des risques liés au capital humain par une démarche comme toute autre approche d'audit.

L'audit social ne vise pas que l'évaluation et la maitrise des risques, mais aussi l'amélioration du processus audité par des recommandations qui renforcent les points forts et font face aux points faibles. Ceci est renforcé par la proposition de Candau (1985, p.51), qui déclare que : « l'audit social est une démarche objective, indépendante et inductive d'observation, d'analyse, d'évaluation, et de

[60] Institut International de l'Audit Social

recommandation reposant sur une méthodologie et utilisant des techniques spécifiques, par rapport à des référentiels explicites, d'identifier, dans une première étape, les points forts, les problèmes induits par l'emploi du personnel, et les contraintes, sous formes des coûts et des risques. Ceci conduit à examiner les éléments déclencheurs des problèmes décelés, à en apprécier l'importance et finalement à passer à la formulation des recommandations ou des propositions des actions qui ne sont jamais mises en œuvre par l'auditeur. ».

Continuons notre approfondissement théorique et donnons un intérêt aux critères d'audit, sur lesquels l'auditeur se base pour examiner le processus humain et social. Dans ce sens, l'Institut International de l'Audit Social propose un référentiel (Référentiel, IAS3 ,2006) de critères d'audit social. Ce référentiel considère l'audit social comme « une forme d'observation qui tend à vérifier, concernant les principes, les politiques, les processus et les résultats dans le domaine des relations de l'entreprise avec ses parties prenantes, que cette dernière:

- A vraiment réalisé ce qu'elle a promis ;
- Utilise au maximum ces ressources et moyens ;
- Conserve son autonomie et son patrimoine ;
- Est apte de réaliser ce qu'elle envisage ;
- Respecte l'art de faire et ses règles ;
- Sait évaluer les risques qu'elle court »

Afin d'enrichir la réflexion théorique, on doit montrer l'utilité de ce levier et pourquoi les organisations doivent l'utiliser. Guerrero (2008) affirme que l'audit social « est un outil de management pour les responsables des ressources humaines, puisqu'il permet de comprendre le fonctionnement de la société et puisqu'il donne les moyens de comprendre les difficultés sociales qui surviennent dans une entreprise et de prendre les mesures nécessaires pour les résoudre ». Par cette définition, on constate que l'audit social peut être une bonne base pour prendre de bonnes décisions managériales et avoir une vision claire sur les périmètres audités.

De surcroît, IGALENS et PERETTI (2008) comptent parmi les auteurs qui ont approfondi le concept d'audit social, ils ont récapitulé les significations les plus courantes de ce concept dans les aspects suivants :

L'audit social est un processus qui consiste à vérifier la gestion, les activités et les relations individuelles et des groupes au niveau des organisations, ainsi que leurs liens avec leurs parties prenantes internes et externes ;

Ce processus est à la fois rigoureux, indépendant et consigné par écrit ;

Il permet d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères de l'audit sont remplis ;

Il a ainsi pour mission d'analyser chaque facteur de risque et de proposer les recommandations de nature à les réduire (Couret et Igalens, 1988).
À partir de ces définitions, nous nous permettons de dire que l'audit social a pour fonction de suggérer des recommandations afin de remédier à certains dysfonctionnements constatés de caractère social ou de souligner les écarts par rapport aux normes du secteur d'activité ou du référentiel de l'organisation elle-même. En effet, comme le disait J.M. KEYNES, "cessons d'avoir précisément tort et commençons à avoir vaguement raison", cette assertion s'applique pleinement à l'audit social qui peut se présenter comme une démarche répondante à la volonté d'être une organisation exemplaire qui assure la mise en œuvre des bonnes pratiques de gestion, du développement des ressources humaines, de leur formation et de leur motivation. Il pourra être réalisé soit sous forme d'action préventive pour apprécier une situation à un moment donné, soit sous forme corrective pour pallier une anomalie. Pour bien faire cet audit, comme toute discipline, il faut bien suivre une démarche d'exécution.

Typologie d'audit

IGALENS et PERETTI (2008) ont bien montré la variété des méthodes d'audit social. Ils affirment qu'il existe soit un audit pour des motifs de certification selon un cadre de référence normatif, soit un audit effectué en dehors des modalités de certification :

Audit social de certification	***Audit Social hors certification***
Ce genre d'audit, invite le top management de l'organisation à faire appel à des organismes de certification pour la délivrance d'une certification afinde conserver la qualification de "l'organisation certifiée" et attester que cette dernière est socialement responsable de ses actions, offrant des meilleures conditions de travail et une protection sociale à son personnel et à son environnement.	« La dimension horizontale consiste soit à accomplir l'audit par la même entité qui lance la démarche. Dans un tel cas, l'audit pourrait être par un groupe interne ou externe, soit à auditer une tierce entité autre que celle qui le demande, tel est le cas lors d'une fusion-acquisition ou un audit social est nécessaire avant de se rendre propriétaired'une nouvelle société. En ce qui concerne la dimension verticale, ils annoncent que le degré d'assurances dépend des investigations accomplies de ce dernier en vue de lui permettre d'exprimer son opinion ». IGALENS et PERRETI 2008

Tableau 1 : Typologie de l'Audit Social

Démarche d'Audit Social : Levier de la performance organisationnelle

Démarche de l'Audit Social

Selon Jaques IGALENS et Jean marie PERRETI, l'auditeur doit suivre une démarche rigoureuse pour mener à bien sa mission. Cette démarche peut être divisée en quatre étapes : l'engagement de la mission, la préparation de la mission, la réalisation de la mission et la présentation du rapport :

- Engagement à la mission

Pour Jaques IGALENS et Jean-Marie PERRETI, dans cette phase, nous distinguons deux types d'audit. L'audit externe et l'audit et l'audit interne. Pour le premier type, cette entrée en matière est sanctionnée par la concrétisation d'une " lettre de mission " qui précise le thème et les motivations, les attentes du client, les enjeux et les risques majeurs, ainsi que le périmètre de la mission. Pour le deuxième type, Il est régi par un ordre de mission, qui inclut tous les éléments permettant de définir avec précision le déroulement de la mission d'audit, à savoir : la lettre de mission, la lettre des recommandations, la lettre d'invitation, moyens alloués, origine, thème, objectif, chef de mission, auditeurs, ...

- La préparation de la mission

Au cours de cette phase, l'auditeur doit clarifier les raisons et les objectifs ainsi que les échéances de la mission avec les différents responsables, comme il doit aussi valider les risques et les défis, puis de définir des objectifs précis et pertinents, finalement de mettre en place l'équipe d'audit et construire le programme de la mission. (Igalens et Peretti).

- La réalisation de la mission

La mise en œuvre de la mission d'audit social est axée principalement sur la création et la confirmation des critères d'audit, la fixation des objectifs de l'audit et la quête des éléments probants. (Igalens et Peretti).

- Présentation du rapport :

Le rapport final de l'audit social comporte les conclusions et les résultats de la mission d'audit, il représente la base des décisions et des actions à prendre par le top management du client du rapport. (Igalens et Peretti)[61]

[61] Cité par : KIRMI B. & FARAH S. (2020) « La pratique de l'audit social au Maroc : vers une amélioration des risques GRH ? », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 4 : numéro 2 » pp : 679 - 703

Démarche de l'audit social, un coup de pouce pour la performance

Accroître les performances est l'un des principaux challenges auxquels les organisations sont confrontées aujourd'hui. C'est dans ce cadre que l'audit social s'est imposé comme un instrument de management à part entière, permettant aux organisations de repérer et de mesurer les risques liés à leur capital humain et de mettre en place les actions correctives nécessaires pour les résoudre. (Igalens et Peretti).

Selon la littérature, la relation entre l'audit social et la performance est assez souvent problématique (Barnett et Salomon, 2006 ; Peloza, 2009). En effet, le coût de cette démarche peut être perçu, d'une part, comme une charge qui alourdit l'objectif de maximisation de la richesse des actionnaires en termes de temps et de budget (Fisher et al., 2009 ; Fitjar, 2011 ; Lawrence et al., 2006 ; Lepoutre et Heene, 2006 ; Nielsen rt Thomsen, 2009 ; Parsa et Kouhy, 2008 ; -Spence et al., 2003). Cependant, l'audit de conformité sociale peut contribuer à réduire les risques en empêchant l'intervention des actes non-responsables et des pratiques non-appropriées. En outre, la présence des rapports d'audit social permet de faire connaître les activités de l'organisme à des tiers. Ce qui signifie donc que l'audit social peut être favorablement associé (Maron, 2006 ; Wu, 2006 ; Rodgers et al., 2013 ; Gallardo-Vázquez et Sánchez-Hernández, 2014), être neutre, peut avoir une vision négative (Boyle et al., 2014) même défavorable (Boyle et al., 1997 ; Wright et Ferris, 1997) à la performance de l'organisation.

Pourtant, la majorité des conclusions des études empiriques confirment l'hypothèse de l'impact social et rejettent l'hypothèse d'un impact négatif. L'une des théories supportant le principe de cette hypothèse est la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984). Selon la théorie des parties prenantes, la réussite d'une organisation repose sur la bonne aptitude de l'organisation à manager les interactions avec ses parties prenantes (Moore et al., 2009 ; -Sarbutts, 2003 ; -Vives, 2006). En dépit de la façon dont les organisations gèrent la notoriété.

Les propriétaires-gestionnaires qui sont en mesure de fixer des objectifs appropriés et de collaborer pour adopter des pratiques sociales à leur organisation contribueront au succès de leurs stratégies et deviennent plus flexibles avec la plupart de leurs parties prenantes (Revell et al, 2010). De cette façon, les managers pourraient tenter de maximiser les bénéfices et la richesse de leur organisation tout en satisfaisant les attentes de leurs parties prenantes (Jensen, 2001). L'audit social, en fournissant une vision globale des objectifs et des stratégies de l'organisme, permet non seulement de réagir de façon corrective aux aléas constatés, mais également de prendre une posture anticipatrice, en adoptant, en quelque sorte, les questions potentiellement problématiques pour l'organisation et ses partenaires, et de prendre des décisions susceptibles de les prévenir. Cela donnerait la possibilité

à l'audit social de prendre la place stratégique qui lui revient et donc de mener à la performance globale de l'organisation.

De l'Audit Social stricto sensu à l'Audit Social de la RSO

La RSO : Origines et définition

Historique et origines de la RSO

Depuis 1950, le concept de la responsabilité sociale apparait dans différents ouvrages. Ces années ont été marquées par les travaux du champ académique intitulé « Business and society ».Il s'avère évident d'en déduire que la responsabilité sociale retrouve ses origines anciennes de la longue histoire de l'aide caritative présente dans les sociétés occidentales .Par ailleurs, la notion de responsabilité sociale s'est propagée dans la société et dans différents milieux d'affaires depuis la fin du XIXe siècle, et ceux dans un contexte de mutation du capitalisme américain où les entreprises ont pris le relai sociétal dans un but de reconstruction de l'après second conflit mondial, et c'est là où le mot « philanthropie d'entreprise » s'est introduit et apparu pour donner naissance à la vraie orientation vers la responsabilité sociale (Acquier & Gond, 2007, p.7) et dans le paternalisme moralisateur du début du XXe siècle exprimé aujourd'hui par les patrons des multinationales (Pesqueux, 2009, p.2).

Revenons à notre ouvrage de départ cité au début de l'article « Social Responsibilities Of The Businessman, 1953 » de Bowen, qui traite la notion de la responsabilité sociale comme un facteur clés de performance tout en analysant la problématique en trois phases liées à l'utilisation de la variable sociale, ce qui a induit par conséquence l'apparition du concept « responsabilité sociale ».

Ensuite, lors d'un sommet de Rio en 1992, la responsabilité sociale des entreprises et des organisations a eu son lancement, là où l'idée de nouer la responsabilité sociale au terme de la durabilité environnementale a été approuvé après sa supposition d'auprès la Commission Brundtland à la fin des années 1990. Depuis cette initiative, les syndicats ont accordé plus d'importance au développement du champ de la responsabilité sociale, et ceci pour aboutir à la véritable RSE et la RSO.

En 1997, l'ouvrage D'EWALD stipule que « le concept RSO s'est introduit depuis trois phases fondamentales : la première étape a mis l'accent sur la responsabilité de l'acte, ce qui guide vers l'idée de réparation au cas où l'acte est nuisible. Dans la seconde se confronte la responsabilité face au risque, ce qui donne naissance au concept de prévention des risques, des mesures et des dangers. Finalement, la troisième qui situe la responsabilité face à l'exigence de la sécurité afin de

surpasser les nuisances existantes et entrainer le déploiement du principe primordial de précaution. (EWALD,1997).
Par Ailleurs, nul ne peut négliger l'émergence de la RSO avec le New Public Management (NPM) qui a adopté une logique managériale (Osborne et Gaebler, 1992) dans les administrations.
Dans cette optique, il s'est avéré primordial de repenser à l'organisation des services de l'Etat ainsi que leurs rendements dans un but d'optimisation du fonctionnement interne, de bonne allocation des budgets et de procuration des services de qualité auprès des usagers. En outre, les administrations doivent être exemplaires et responsables socialement.

Définition de la RSO

D'après BOWEN, la responsabilité sociale est considérée comme la nécessité pour les hommes de décisions d'établir les politiques, de décider et de suivre l'enchainement des voies qui induisent à atteindre les objectifs prévus et les valeurs prédéterminées par la société. (BOWEN 1950).
En développant ce point de la satisfaction des valeurs de la société, on peut prendre la définition de Temblay et Rolland de la RSE (Tremblay et Rolland, p9), qui stipule que l'entreprise est un noyau de décisions et pouvoir dont l'action affecte la vie des citoyens dans des domaines différents. Idem pour toute organisation, elle peut être considérée comme un centre de décisions de la RSO.
Cela est supporté par la définition de la commission européenne qui considère la RSO comme une incorporation, voulue, des préoccupations sociales et environnementales des entités à leurs activités et relations avec les différentes parties prenantes. (livre vert de 2001, La commission européenne).
De plus, la RSO, ne touche pas que l'intérêt de la société, mais aussi de l'organisation et son capital humain et tous les autres domaines et parties prenantes en se basant sur des critères de base et des étapes bien précises. Pour (Boidin 2008, P8), la responsabilité sociale se définit dans un premier constat comme étant la manière dont les acteurs économiques optent afin de traduire la responsabilité dans les différents types de domaines. Par la suite, une deuxième définition sursaute pour orienter la responsabilité sociale vers un but à réaliser par le biais des actions, méthodes et référentiels.
De ce fait, une organisation peut être considérée socialement responsable lorsqu'elle accorde plus d'importance à son capital humain, à la satisfaction des parties prenantes, à l'environnement ou elle évolue sans pour autant négliger le développement durable. En outre, la RSO est un processus qui cherche à implémenter des relations entre le politique d'une organisation et les challenges qui l'entourent.

Finalement, on peut en déduire que la RSO est une contribution intentionnelle et décidée des organisations au développement durable.

Les étapes de la démarche RSO

La RSO constitue une opportunité de mener une véritable réflexion sur la stratégie et les opérations dans leur ensemble. Pour être performante, la RSO nécessite le respect d'une démarche claire et bien définie. Le guide de la RSO des organisations publiques nous proposons cette démarche :
- Mise en œuvre d'un inventaire des actes et actions qui ont été achevés en parallèle avec les orientations et attentes de chaque partie au sein de l'organisation.
- Détermination des parties prenantes et l'achèvement d'un entretien qui permet de dégager leurs attentes.
- Mise en place d'un planning des actions RSO compatible avec la stratégie, les missions et les valeurs de l'entité sans pour autant négliger son déroulement et son style de management.
- Le contrôle et l'évaluation continue qui assurent une adaptabilité des comportements et pratiques.
- La communication interne et externe pour assurer une diffusion de la démarche utilisée.

En parallèle avec ses étapes ci-dessus, il faut respecter les sept thèmes de la RSO à savoir : la gouvernance, les droits de l'homme, les relations et conditions de travail, l'environnement, loyauté des pratiques, bonne connexion aux clients, la protection de la communauté et le développement local et durable.

Audit de la RSO : de l'audit social limité dans le capital humain à un audit socialement responsable

Démarche de l'audit social de la RSO

Au fil du temps, le champ de l'audit social stricto sensu ne cesse de s'élargir pour recouvrir non seulement les interactions au sein de l'organisation avec ses collaborateurs, mais aussi l'audit des relations de l'organisation avec ses différentes parties prenantes et l'environnement où elle évolue pour se muer en responsabilité sociale (Igalens et PRETTI 2008 P 16). Afin de mener efficacement un audit social des pactes de la responsabilité sociale, la première étape de l'auditeur social est de réaliser un état des éléments d'audit et son périmètre. Ensuite, l'auditeur tiendra à préparer un inventaire des risques simultanément avec l'audit des politiques socialement responsable et les aboutissements en termes de responsabilité sociale.
- Recensement des textes

Différents textes conformes au règlement de droit international, mettent l'organisation d'y répondre, par exemple ; la charte internationale traitant les droits de l'homme, les conventions qui se réfèrent à l'ONU62 et l'OIT63, les principes dirigeants de l'OCDE64… Ainsi, l'organisation a la possibilité d'additionner à ses textes des normes internationales pour déterminer sa compétitivité et de définir son image dans un cadre social et sociétale. Parmi les référentiels normatifs, certains peuvent être utiles soit pour un but de certification ou un guide pour assurer l'orientation de la politique de responsabilité sociale et du développement durable. On peut citer à ce titre la série ISO 14000, SME, ISO 9000 qui prend en considération la satisfaction des parties prenantes, la série ISO 26000 de la responsabilité sociétale, SA 8000, AA 1000… À ceci, peut s'ajouter des textes nationaux, locaux et internes. Ces textes mettent l'auditeur face à un défi de recensement complet des critères d'audit pour son périmètre et sa mission.

- L'inventaire des risques

Toute organisation confronte des engagements concernant le texte suivi, c'est-à-dire que l'auditeur doit cartographier les risques tout en considérant les référentiels dont l'organisation s'est engagée après le recensement des textes. L'auditeur est dans l'obligation d'anticiper tout risque faisant objet de la mise à niveau du bilan relatif au développement durable et la responsabilité sociale, sans pour autant oublier les aléas conséquences de la mal compréhension du référentiel. Ces risques prennent différentes formes à soir, des risques pénaux, civils, commerciaux, financiers, réglementaires, de non-transparence ou de non-respect du principe de responsabilité.

- L'audit des politiques de la responsabilité sociale

Tandis que le processus relatif à la responsabilité sociale se définit comme étant un assemblage d'activités corrélées ou interactives qui permettent la production des éléments d'entrée en éléments de sortie dans un cadre de RSE et RSO, l'auditeur social se trouve dans la nécessité d'analyser le respect d'enchainement des étapes ainsi que l'ajustement de cette politique aux craintes et désirs de l'organisation et ses parties prenantes. De ce fait, le modèle de D. GONZALEZ estime après une étude méthodologique des objectifs permettant l'analyse et l'évaluation primordiales de la politique sociale. En effet, l'auditeur devra assurer la compatibilité du processus aux décisions, l'efficacité des décisions, le respect de l'enchainement des étapes de processus, l'efficacité en termes d'identification et de diffusion des acteurs aux décisions, la prise de décision en se référant à

[62] Organisation des Nations Unis
[63] Organisation International de Travail
[64] Organisation de Coopération et de développement économique

l'information, et en fin de compte la mise en place et le suivi des décisions. Tous ces aspects doivent être évalués par des échelles de 0 à 4 (0 : absolument pas, 4 : oui tout à fait). (D. GONZALEZ).

- L'audit des résultats de la responsabilité sociale

Après la présentation du rapport du développement durable, rapport annuel, rapport de responsabilité sociale et environnementale et même le celui commissaire aux comptes si nécessaire par l'organisation, l'auditeur social doit évaluer et examiner profondément les résultats de la responsabilité sociale. Toutefois, l'auditeur devra donner son opinion motivée sur la qualité et la fiabilité de l'information sociale exposée dans ces différents rapports. Par conséquent, cet audit oblige l'examen des résultats en lien avec l'inclusivité des parties prenantes, la pertinence de l'information évoquée, le contexte de durabilité, l'exhaustivité, l'équilibre lors de la présentation des éléments de performances dans le rapport, le rapprochement de l'information, l'exactitude, l'opportunité et l'assurabilité.

- Le type d'audit le plus répondu pour la responsabilité sociale

Dans la plupart des cas, l'audit externe accompagne l'organisation lors de sa réalisation d'une stratégie de responsabilité sociale. Ainsi, les audits externes sont achevés par des entreprises exerçant ces audits autant qu'activité principale. Sur cette voie, un nombre important de cabinets d'audit financier ont intégré des services dédiés à l'audit des politiques de la responsabilité sociale. De même, des organisations de contrôle qualité ont intégré ce domaine et auditent la norme SA 8000, une norme bien propagée chez les organisations en relation avec des clients qui établissent des demandes socialement responsables, et qui se basent sur la déclaration des droits de l'homme en terme universelle ou les principes de bases de l'OIT, comme on peut trouver cet audit dans des cabinets experts de l'audit social.

Audit de la RSO : pour un développement durable

Le développement durable

Définition du développement durable

Le développement durable est un concept de mieux en mieux connu, mais les questions relatives à sa définition et à sa quantification font encore l'objet de nombreux débats. La définition la plus couramment utilisée du développement durable reste celle du rapport Brundtland, publié en 1987 qui déclare que ce dernier est un « développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. Deux concepts sont inhérents à cette notion : le concept de besoin et plus particulièrement des besoins essentiels des plus démunis, à qui il convient

d’accorder la plus grande priorité, et l’idée des limitations que nos techniques et notre organisation sociale imposent sur la capacité de l’environnement à répondre aux besoins actuels et à venir ».
En d’autres termes, on peut comprendre à travers cette définition que les moyens de consommation et de production ne doivent pas nuire à l'environnement et doivent permettre à tous les occupants de la Terre de répondre à leurs droits et besoins fondamentaux : se nourrir, se loger, se vêtir, se former, se soigner et vivre dans un environnement sain.
Le développement du durable appelle un comportement différent de la part de tous (citoyens-consommateurs, entreprises, collectivités locales, gouvernements, institutions internationales) face aux dangers qui menacent l'homme et la planète (inégalités sociales, risques industriels et sanitaires, changement climatique, perte de biodiversité, etc.
Peu importe le genre de structure et sa taille, toute organisation est intéressée par le développement durable. Les décisions seront à la hauteur des ressources, mais toute organisation peut décider d'agir : manager les locaux dans le respect de la protection de l'environnement, inciter les employés à agir en faveur des plus défavorisés...
Une autre piste à suivre dans la mise en place du développement durable est de se définir des objectifs, d'avoir des indicateurs et de synthétiser les actions réalisées dans un document périodique.

Émergence d’une pratique socialement responsable

Le développement durable est aujourd'hui, dû aux évolutions des problématiques environnementales et sociétales, un axe incontournable parmi les axes stratégiques et les réglementations qui concernent les organisations de toute nature (entreprises, associations, institutions publiques...). Les événements actuels, que ce soit au niveau international avec les débats à Bali sur les suites de l'accord de Kyoto ou au niveau mondial avec les discussions sur les perspectives de l'après-Kyoto, illustre parfaitement cette situation.
Le développement durable est donc un sujet qui comporte à la fois des limites et des avantages à gérer dans les décennies à venir. La complexité du thème est donc due à son ampleur, à sa diversité et à son importance.
La sensibilisation est collective et tous les acteurs ont leur part à assumer. Ceci est particulièrement vrai dans la mesure où certains phénomènes comme la pollution sont sensibles, de même les problèmes sociaux et environnementaux liés à l'augmentation de la démographie de la planète comme les conséquences les plus visibles. De grands organismes internationaux comme l'ONU et des institutions

comme l'Union européenne se mettent à émettre dans ce contexte les règles nécessaires pour maîtriser ces phénomènes.
La mouvance est donc à la prise en compte des aspects environnementaux et sociétaux dans la politique des organisations qui ne pensent plus uniquement en fonction de l'impact économique de leurs différentes activités. C'est entre autres le fait des institutions financières qui offrent des produits liés au développement durable ; des syndicats qui multiplient les conventions cadres mondiales où les préoccupations sociétales et environnementales sont prises en compte ; des associations et des organisations non gouvernementales (ONG)[65] qui incitent les organisations à progresser par rapport à leurs attentes mutuelles. Toutes ces actions, enfin, exigent une bonne connaissance, voire de nouvelles qualifications, d'où le recours à des enchaînements liés au développement durable dans les formations.

Audit RSO du développement durable : un audit socialement responsable pour une détection des risques des engagements organisationnels du développement durable

Nécessité de l'audit RSO du périmètre « développement durable »

La notion de durabilité du développement est devenue un sujet de société majeur à l'aube du 20e siècle. Elle confronte le monde dirigeant à la nécessité de combiner trois impératifs difficilement concevables : la génération de valeur pour le top management de l'organisation, la préservation de l'environnement et l'équité sociale. La réalisation de cette synthèse implique un bouleversement du regard porté sur la gestion : le passage de la rationalité à la légitimité. Elle nécessite des méthodes de gouvernance plus démocratiques, bâties en accord avec les parties prenantes et basées sur la transparence. L'organisation donc se fait communauté, préoccupée de participer au bien-être collectif par la maîtrise des nuisances sociales et environnementales à travers une démarche de mise en œuvre de la RSO. Les auditeurs sociaux collaborent dans la transformation de cet espoir en réalité à travers leur évaluation, suivi du respect de la démarche, des engagements et des recommandations d'amélioration.
Par ailleurs, on peut dire que l'audit de la RSO en général à un rôle à jouer pour accompagner et accélérer, la mise en place de toutes ces nouvelles initiatives. En effet, l'audit, comme l'indique l'IFACI66 2000, est un processus indépendant et objectif qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maitrise de ses

[65] Organisations Non-Gouvernementales
[66] Institut Français de l'audit et du Contrôle Internes

opérations, lui apporte des conseils pour améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il assiste donc l'organisation pour remplir ses finalités en évaluant par une démarche systématique et méthodique ses processus de management des risques, de contrôle et de gestion d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité. Dans ce sens, plus que le développement durable prend de l'importance et pris en considération par les organisations, plus que la nécessité d'un audit socialement responsable s'avère nécessaire pour une démarche donnant l'assurance du degré de maitrise des opérations et apportant des recommandations pour les améliorer. Pour ce domaine, l'audit peut se faire à travers une mission sociale interne à part entière ou bien dans le cadre d'une mission d'audit plus globale.

La détection des risques des engagements du développement durable à travers un audit socialement responsable pour une valeur ajoutée organisationnelle

L'audit du développement durable vise généralement la détection des risques liés aux aspects de ce domaine a vrai dire, les aléas liés au pilotage de la politique du développement durable, (absence de support de la direction générale, absence du reporting…), à l'éthique et la déontologie (fraude comptable et financière, passation déloyale ...), à la lutte contre la corruption (dégradation de l'image et la réputation du l'organisation), au respect des droits de l'homme (risque d'atteinte à la dignité humaine, risque d'atteinte aux libertés, risque de discrimination…), aux rapports de développement durable (risque d'erreur, non-conformité, non-exhaustivité, manque de fiabilité…), à la santé et la sécurité des collaborateurs (risque juridique, sanitaire…) , à la formation et la sensibilisation au développement durable (non mise en œuvre des engagements de l'organisation, risque d'image, risque réglementaire), à la gestion des compétences (défaillance du système de gestion des compétences de l'organisation, inadéquation de la mobilité…), à l'égalité professionnelle et la diversité (démotivation des collaborateurs face à l'inégalité, infraction à la loi), au dialogue social (conflits sociaux, manque de restriction), et finalement aux sous-traitances (risque de réputation, juridiques…) vu que dans ce dernier, il faut que l'organisation soit socialement responsable dans ses partenariats et viser les organisations qui sont aussi socialement responsables.

L'audit RSO de l'environnement durable peut être appréhendé comme un instrument permettant de soutenir le top management au niveau de la prise des décisions de l'organisation en apportant des lacunes, un examen critique, des objectifs, des recommandations et des commentaires, en détectant les risques liés aux textes et aux politiques de l'organisation… L'audit RSO du développement

durable peut donc prendre un caractère préventif pour valoriser et remédier à une situation qui peut être néfaste, comme il peut renforcer un avantage durable qui peut refléter une image verte et responsable de l'organisation. En cela, il ne peut qu'apporter une valeur ajoutée à l'organisation, à son image verte et à ses parties prenantes (sous-traitants, partenaires, capital humain, pouvoir public, organisation et institutions de régulation, client du processus...).

Conclusion

Le développement durable et les pratiques de la responsabilité sociale sont devenus une volonté de plus en plus partagée, mais les voies d'engagement des organisations sont toujours aussi multiples, les approches peuvent être volontaristes ou rattachés à des obligations légales.

Dans les deux cas, que ce soit dans celui de l'engagement volontaire ou réglementaire, l'organisation doit répondre aux axes des référentiels suivis. De même, pour bien suivre une démarche RSO ou en particulier du développement durable, cela nécessite aussi un engagement de toutes les composantes interne et externe de l'entité. Dans ce sens, les organisations essaient de plus en plus de faire, à travers des audits sociaux, un examen, des mesures, et des recommandations à leur processus d'engagement social et sociétal.

L'audit social, après ce recours des organisations aux bonnes pratiques de la RSO et du développement durable, est devenu l'un des grands leviers pour l'amélioration des processus de mise en œuvre des approches socialement responsables.

On peut donc conclure, à travers cet article, que les engagements de la RSO et plus précisément le développement durable, nécessite une démarche, un référentiel et un audit qui assure le respect de ces derniers, et c'est la vraie finalité de l'audit social de la RSO.

Références bibliographiques

Aquier, A & Gond, J.P ; (2007), « Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise à la redécouverte d'un ouvrage fondateur, Social Responsibilities of the businessman de Howard Bowen », Finance Contrôle Stratégie, VOL10, N°2, p : 5-35

Fadoua LAGHZAOUI, Yousra TOUIL, International Journal of Scientific & Engineering Research Volume 8, Issue 11, November-2017 1274 ISSN 2229-5518 Audit Social d'aide à la bonne gouvernance des collectivités terriotoriales marocaines- cas de la préfecture de Tanger, Asilah,

LAGOUBI, S. et BELHADJ.S Audit social et performance en PME : une étude exploratoire au Maroc,

Eric VATTEVILLE, Audit Social, levier du developpement durable,
bernard Matrory, Lavoisier, Audit Social, pratiques et principes, Revue Française de Gestion, 2003/6, n) 147- pp 235-246
HOWARD R ; BOWEN ET LES EGLISESPROTESTANTES, jacques IGALENS et laila BENRAISS, Aux fondements de l'audit Social
Bowen, H.R, (1953), Social responsibilities of the businessman. New York : Harper & Row
Christelle Traon, Christian Robledo, Fabrice Guérin. La RSE est-elle applicable dans les établissements publics comme dans n'importe quelle autre organisation ? Un exemple : les Universités. QUALITA' 2015, Mar 2015, Nancy, France. ffhal-01149767
Club développement durable des établissements pblics et des entreprises publiques' « Guide pratique sur la mise en œuvre d'une démarche de responsabilité sociétale et de réporting dans les organismes publics » Edition 2016
Colloque international « visions et valeur du management public, contexte COVID-19 » de l'AIRMAP, Rabat 2022.
Colloque International de l'université de printemps de l'IAS- « Impact et audit Social » - Toulouse 2022Evaluation et développement du capital humain : enjeu clé pour l'audit social, Alexandre GUILLARD et Josse ROUSSEL.
Ewald, F (1997) l'expérience de la responsabilité, qu'est-ce qu'être responsable ? », Sciences humaines, communication, Auxerre, p57-81
FALI H. (2021), « La responsabilité sociétale des organisations au Maroc : quel constat ? », Revue Internationale des Sciences de Gestion, « Volume 4 : Numéro 3 » pp : 910- 923.
Guide d'audit du développement durable, « comment auditer la stratégie et les pratiques du développement durable ? », Unité de Recherche « Audit et développement durable », IFACI 2008
KIRMI B. & FARAH S. (2020) « La pratique de l'audit social au Maroc : vers une amélioration des risques GRH ? », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 4 : numéro 2 » pp : 679 - 703
L'audit social comme outil d'aide à la gestion des ressources humaines des organisations. Cas d'une organisation publique et une autre privée. Rachid Zammar et Noureddine abdelbaki.
L'audit social, générateur de valeur ajoutée et moteur du développement durable de l'entreprise et des organisationns, Froançois ECOTO
LES FONDEMENTS DE L'AUDIT SOCIAL DANS LA PERSPECTIVE DE L'AUDIT DE LA RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES Christian SZYLAR

Ouvrage de JAQUES IGALENS & JEAN MARIE PERRETI « Audit social, meilleurs pratiques, méthodes et outils » deuxième Edition 2016.
Ouvrage, J.M PERETTI, « Ressources humaines » 14 Edition, 2013
Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail, « Perspective historique de la RSE -pp 86-96, Najla JBARA.
Site officiel de l'IAS
Site officiel de l'IFACI
Vatier, R (1988). L'audit de la gestion sociale, les editio,s d'organisation, Paris.
VIVEs, A . Social and environmental responsibility in small and medum enterprises in latin American Journal of corporate citizenship, Vol 21
YAHYAOUI.A & ZERHOUNI LAQRIB Y. (2019) « Le pilotage de la performance des administrations publiques Marocaines à l'ère du New Public Management », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Numéro11 : Décembre 2019 / Volume 4 : numéro 3 » pp : 954 – 970
Yvon Pesqueux. New Public Management (NPM) et Nouvelle Gestion Publique (NGP). Doctorat. France. 2020. ffhalshs-02506340

LA CONTRIBUTION DES DEMARCHES DE L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE AU DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE, SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL DES ENTREPRISES : CAS DE LA VALORISATION DES SOUS-PRODUITS DE L'OLIVIER DANS LA PROVINCE DE MEKNES.

Rachid Mchich
Enseignant-chercheur à l'École Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger (ENCGT)
Université Abdelmalek Essaadi (UAE)
Équipe de Recherche Modélisation et Gestion (ERMEG)
racmchich@yahoo.com

Adnan Yassine
Enseignant-chercheur au Laboratoire de Mathématique Appliquées du Havre (LMAH)
Professeur à l'Institut Supérieur des Etudes Logistiques (ISEL)
adnan.yassine@univ-lehavre.fr

Oumaima Elhaddari
Doctorante en Sciences de Gestion à l'École Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger (ENCGT)
Université Abdelmalek Essaadi (UAE)
O.elhaddari@gmail.com

Résumé

Les pratiques de l'économie circulaire (EC) ont le potentiel d'améliorer les performances globales des organisations et peuvent donc aider à répondre aux objectifs de développement durable des Nations Unies. Le but de cette recherche est d'examiner l'adoption de l'EC dans le secteur oléicole et son impact sur la performance globale des entreprises impliquées dans cette logique. Nous

analysons l'état actuel des pratiques de l'EC et son impact sur la performance globale dans les principaux domaines d'action de l'EC (conception, approvisionnement, production, distribution, consommation et récupération) pour les entreprises et unités de triturations dans la région de Meknès.

***Mots clés** : Économie circulaire/ Performance globale/ secteur Oléicole/ Chaîne logistique en boucle ouverte.*

Introduction

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 vie67. 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 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 circulaire68.

L'économie circulaire vise à réduire les déchets et à préserver les ressources en recyclant et en réutilisant les produits et composants et en bouclant les boucles de ressources, de matériaux et d'énergie (Fondation Ellen MacArthur, 2013). En tant que nouveau paradigme pour concilier croissance économique et utilisation des ressources naturelles, l'économie circulaire met l'accent sur les aspects économiques et environnementaux (Geissdoerfer et al., 2017) et répond à divers objectifs de développement durable (Panchal et al., 2021).

Le présent article passe dans un premier temps en revue sur le déploiement de l'EC, il contribue également à la réflexion sur ce concept et propose quelques pistes de recherche sur les enjeux de la territorialisation de l'EC dans la région de Fès- Meknès. Il présente une proposition pour la mise en concret de l'EC à travers une nouvelle logique de coopération inter-entreprises pour la valorisation des sous-produits de l'olivier dans la province de Meknès, dans l'ultime objectif de montrer l'imposratnce de cette coopération sur la performance globale des entreprises impliquées dans cette démarche.

[67] www.footprintnetwork.org

[68] Franklin-Johnson E, Figge F, Canning L, Resource duration as a managerial indicator for Circular Economy performance, Journal of Cleaner Production (2016)

Compte tenu des conceptualisations récentes et des études empiriques, cette recherche abordera les questions de recherche (QR) suivantes :
•QR1 : Comment les domaines d'action de l'EC (conception, approvisionnement, production, distribution, consommation et récupération) contribuent à la performance globale (économique, environnementale et sociale) des entreprises du secteur oléicole dans la région Fès-Meknès ?
•QR2 : Quel domaine d'action de l'EC contribue à l'obtention d'une performance globale supérieure ?
•QR3 : Quels sont les enjeux et défis de chaque champ d'action de l'EC ?aprésente ltique et globale

État de l'art de l'économie circulaire

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'Ecole 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 il lui semblait logique dans 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 circulaire69.
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

[69] Walter Stahel et Geneviève Reday, Jobs for Tomorrow, the potential for substituting manpower for energy; rapport de la Commission des communautés européennes, Bruxelles / Ed. Vantage, N.Y, 1976/1987

diminuer l'impact sur l'environnement tout en développant le bien être des individus70 ».
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.
L'économie circulaire s'appuie sur le concept des 4R: réduire, réutiliser, réparer, recycler. Elle propose un cercle vertueux qui s'inspire des écosystèmes naturels : créer des boucles de valeurs positives à chaque étape de la vie d'un produit.
L'économie circulaire se fonde ainsi sur 3 domaines et 7 piliers :
Offre des acteurs économiques

- L'approvisionnement durable 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'éco-conception 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.
- L'écologie industrielle 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 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.
- Demande et comportements des consommateurs
- La consommation responsable s'applique essentiellement sur le consommateur qui doit s'intéresser aux impacts environnementaux des produits, biens et services qu'il acquiert. Il doit se responsabiliser quant à sa consommation.
- L'allongement de la durée d'usage intègre différentes notions : la réparation, la réutilisation et le réemploi. Il s'agit de faire durer les produits dans le temps en leur donnant une nouvelle vie ou en les transformant.
- Gestion des déchets
- Le recyclage consiste à réutiliser les matières premières voire secondaires d'un produit, ou déchet

[70] http://www.institut-economie-circulaire.fr

La Fondation Ellen MacArthur a réalisé un rapport permettant d'estimer les bénéfices engendrés par l'économie circulaire. Le Rapport McKinsey71, 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'économie circulaire ne permet pas seulement de préserver l'environnement. Elle donne aussi l'opportunité aux entreprises de réduire leurs coûts et de faire émerger de nouveaux modèles économiques vertueux. Elle transforme également le modèle commercial linéaire traditionnel en circulaire (conception, approvisionnement, production, consommation et récupération) en utilisant les principes de réduction, de réutilisation et de recyclage (Prieto-Sandoval et al., 2018).

Économie Circulaire appliquée au secteur oléicole

L'industrie de l'huile d'olive est l'une des industries alimentaires les plus importantes dans de nombreux pays méditerranéens (El Gnaoui et al.,2020; Salomone et Ioppolo, 2012). L'Olivier: Symbole universel de paix et d'harmonie et 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 000T. 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).[72]

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 un important pourvoyeur 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 déverser directement dans le milieu environnant parce qu'il n'y a pas de règlement qui interdit ce rejet. Les

[71] Pour plus d'informations sur le rapport McKinsey:Ellen MacArthur Fondation, Circular Economy Report, (consultée en 2015) http://www.ellenmacarthurfoundation.org/business/reports/

[72] MAPM, 2020

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).

Les procédés modernes d'extraction de l'huile d'olive vierge consistent en la défoliation des olives, le lavage, le broyage, le malaxage et la phase finale de centrifugation (Souilem et al., 2017). Les méthodes à deux phases et à trois phases diffèrent par la manière dont le processus de centrifugation est mené. Dans les systèmes triphasés, une grande quantité d'eau chaude est ajoutée pour améliorer l'extraction de l'huile d'olive de la pulpe d'olive, produisant trois fractions distinctes, qui sont une fraction solide et deux fractions liquides (huile et fraction aqueuse, eaux usées), (lyssides et al., 2004). D'autre part, dans les systèmes à deux phases, l'utilisation d'une technologie de centrifugation plus efficace permet une consommation moindre de l'eau totale (eau de lavage uniquement).

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.

Dans l'industrie oléicole, plusieurs stratégies réussies pour la mise en œuvre de l'économie circulaire est représentée par la valorisation des sous-produits de l'olivier (Gebremikael et al., 2020). La chaîne de valeur oléicole a de nombreux

aspects dans lesquels investir pour rendre la production plus durable et circulaire, et la récupération des ressources est l'un des aspects les plus pertinents, où il est possible d'agir. La filière oléicole constitue un défi spécifique, elle constitue est un pilier essentiel dans la région méditerranéenne du point de vue socio-économique et culturel, faisant partie d'un régime méditerranéen sain ; cependant, la production d'huile d'olive est gourmande en ressources, avec un impact environnemental élevé lié à la pollution de l'eau et des sols été missions de dioxyde de carbone. L'impact environnemental provient principalement de la phase agricole (utilisation de pesticides, d'engrais et d'eau et génération de déchets) et de la phase de fabrication de l'huile (sous-produits, utilisation d'eau et d'énergie) (Banias et al., 2017). Les flux résiduels sont générés par la taille des olives (bois, feuilles et branches, définis comme déchets) et la transformation de l'huile d'olive (grignons et margines d'olive, définis comme sous-produits).
La symbiose comprendra un réseau d'entreprises de valorisation de sous-produits des olives (les grignons et les margines) issu des unités de valorisation de l'olivier. Qui servent de matière première des industries : pharmaceutique, Les margines issues des centrifugeuses sont des sous-produits à très forte charge polluante. Les concentrations en DCO (Demande Chimique en Oxygène) et DBO5 (Demande Biologique en Oxygène, mesurée après 5J). Cette forte teneur en composés phénoliques est pourtant très intéressante pour des applications pharmaceutiques et cosmétiques. Ces composés phénoliques des olives possèdent des bénéfices santé tels que la prévention contre le cancer ou des activités neuro protectrices. Les margines sont composés également de 1,8% 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

- L'industrie 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 composés également de 1,8% 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.
- L'industrie Cosmétique : L'utilisation cosmétique d'un extrait de margines d'olivier pour son activité redensifiante du cheveu. La composition des

margines d'olivier, est un soin capillaire anti-âge 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. Ou pour produire du Savon à travers la cuisson de la pâte des coproduits des olives.

- 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.
- En collectant ces sous-produits pour produire du biométhane, les matières organiques sont triées, brassées et chauffées pendant quelques semaines dans un digesteur. Ce processus de digestion de matières organiques produit du biogaz pouvant être valorisé par combustion sous forme de chaleur et/ou d'électricité. Ce biogaz peut également être purifié de manière à atteindre la qualité du gaz naturel. On l'appelle alors « biométhane » ou « biométhane carburant » lorsqu'il est destiné à alimenter des véhicules de toute la logistique interne du parc.
- 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).
- Le Compostage : La transformation des sous-produits en 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.
- Comme engrais qui permet une fertilisation des fermes locales, qui à leurs égards garantissent l'approvisionnement des industries agroalimentaires, et d'industrie de production d'alimentation animale ou à l'élevage.
- La chaleur et de l'électricité, il est aussi utilisé comme carburant pour les véhicules et toutes la logistique interne.

La notion de performance globale de l'entreprise

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), 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).
La Performace globale est définie selon (Caprons et Quairel-Lanoizlée, 2006) comme outil « pour évaluer la mise en œuvre par l'entreprise des stratégies annoncées de développement dutable ». elle renvoie à une « conception holistique cherchant à désigner une ntégration des performances dans une approche synthétique…cette intégration peut sous-entendre une cohérence entre les trois dimensions avec des modèles de causalités reliant différents fateurs issus de dimensions différentes ».
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, briques de base de l'analyse de la performance sont utilisés dans le domaine environnemental: l'éco-efficacité représentant « le potentiel de réduction de l'impact sur l'environnement d'un produit ou service » et l'éco-efficicence, renvoyant « à la création de biens et services minimisant les ressources engagées tout en générant moins de matières résiduelles » (Vendette et Côté, 2008).

Économie Circulaire appliquée au secteur oléicole et son impact sur la performance globale des entreprises impliquées dans telle démarche

Le concept d'économie circulaire (EC) est apparu comme un changement de paradigme majeur dans la manière dont la société humaine interagit avec la nature (Geissdoerfer et al., 2017). Atteindre le modèle circulaire nécessite une innovation environnementale cyclique et régénératrice dans la façon dont la société légifère, produit et consomme.
Notre étude envisage de mesurer l'impact des domaines d'action de l'économie circulaire sur la performance globale (économique, environnementale, sociale) des entreprises (Sassanelli et al., 2019) du secteur oléicole dans la région de Meknès. Les composants de la chaîne logistique en boucle fermée sont : conception, approvisionnement, production, distribution, consommation, recyclage et valorisation des sous-produits sont considérés comme des variables latentes pour les champs d'action de EC.

Revenus, croissance des chiffres d'affaires et contribution à l'économie locale ; efficacité énergétique, efficacité des ressources, gestion des déchets ; le bien-être, la santé et la sécurité des employés et le bien-être social sont considérés comme des indicateurs de la performance économique, de la performance environnementale et de la performance sociale, respectivement.

La chaîne de valeur agroalimentaire a de nombreux aspects dans lesquels investir pour rendre la production oléicole plus durable et circulaire, et la récupération des ressources est l'un des aspects les plus pertinents, où il est possible d'agir via une chaîne d'approvisionnement en boucle fermée (CLSC) (Kyriakopoulos et al., 2019) ou en externe via un échange de ressources entre des activités jugées complémentaires (ex. en agriculture ou en élevage) (Jouan et al., 2020). L'échange entre différents secteurs ou processus de production suit la logique de la symbiose industrielle (Chertow, 2007), permettant la récupération et la valorisation des résidus agricoles ou animaux pour générer de l'énergie, des engrais et des fibres à partager avec d'autres activités de production (Özyurt et Realff, 2001), encourageant l'inclusion de plus d'entreprises dans le système et favorisant le bouclage de la boucle (Alfaro et Miller, 2014).

La valorisation des déchets alimentaires est l'un des éléments les plus importants pour être compétitif (Alfiero et al., 2019), et il est nécessaire pour la transition du secteur, dont la bonne gestion conduit non seulement à une diminution de la pression environnementale mais génère également un avantage en termes économiques, termes (préservation de la valeur) et termes sociaux (opportunités d'emploi et responsabilisation des parties prenantes) (Santagata et al., 2020).

Le secteur a également besoin d'innovation dans le conditionnement des produits qui jouent un rôle clé dans la réduction du gaspillage alimentaire (Chen et al., 2020) et du côté de la consommation. Ici, la proposition de nouveaux aliments et régimes visant à accroître la durabilité et la résilience des systèmes, entendue comme la capacité d'un système écologique à résister et à se remettre d'un changement d'état tout en maintenant une fonction au-dessus d'un niveau socialement acceptable (Oliver et al., 2015), est de plus en plus étudié par la communauté scientifique (Lu et Halog, 2020).

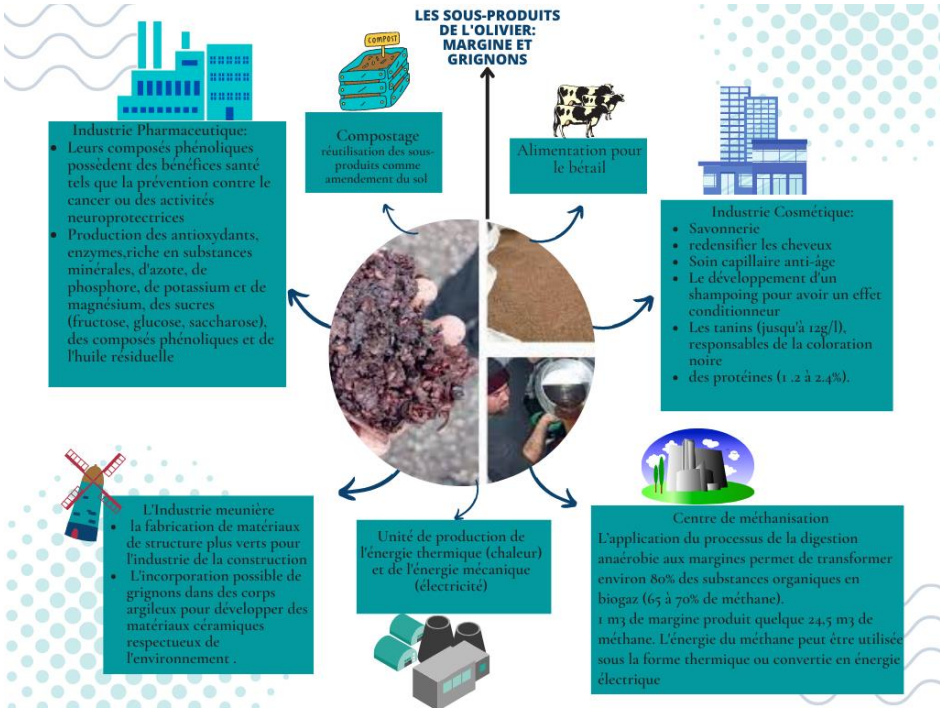


Figure 1: symbiose industrielle à base des sous-produits de l'olivier

Formulmation des Hypothèses et modèle Conceptuel

Le secteur oléicole joue un rôle essentiel dans le développement socio-économique des pays méditerranéens, en tant que source d'emplois et de revenus et en tant que patrimoine culturel. Cependant, l'augmentation de la production agricole, dans de nombreux cas par l'intensification, crée des externalités négatives sur la société et l'environnement.

La filière oléicole constitue un défi spécifique, elle constitue est un pilier essentiel dans la région méditerranéenne du point de vue socio-économique et culturel (Khdair et Abu-Rumman, 2020), faisant partie d'un régime méditerranéen sain ; cependant, la production d'huile d'olive est gourmande en ressources, avec un impact environnemental élevé lié à la pollution de l'eau et des sols été missions de dioxyde de carbone . L'impact environnemental provient principalement de la phase agricole (utilisation de pesticides, d'engrais et d'eau et génération de déchets) et de la phase de fabrication de l'huile (sous-produits, utilisation d'eau et d'énergie) (Banias et al., 2017). Les flux résiduels sont générés par la taille des olives (bois, feuilles et branches, définis comme déchets) et la transformation de

l'huile d'olive (grignons et margines d'olive, définis comme sous-produits) (Roselló-Soto et al., 2015).
Ainsi, les décisions des entreprises oléicoles sur l'adoption de pratiques respectueuses de l'environnement et de la société (par exemple, l'éco-conception, les mesures de bien-être des employés, le recyclage et valorisation etc.) sont régies par leur performance économique. Cependant, les pressions des parties prenantes et des décideurs politiques jouent également un rôle important dans leur prise de décision stratégique.
Par conséquent, cette recherche vise à révéler si, dans les entreprises du secteur oléicole, l'EC conduira à des performances économiques plus élevées. En conséquence, nous émettons l'hypothèse que :

H1 : Les domaines d'action de l'économie circulaire sont positivement corrélés à la performance économique des entreprises du secteur oléicole.

Les problèmes de changement climatique sont la principale menace pour l'humanité, qui sont causées par le réchauffement climatique à travers l'émission de gaz à effet de serre. Les entreprises oléicoles ont le potentiel de devenir des éco-innovateurs en améliorant leurs performances environnementales grâce à des mesures d'amélioration écologiques et rationnelles. Pratiques Lean, mesures d'efficacité énergétique, bien qu'ils soient tous principalement axés sur l'économie. Les mesures du bien-être de la main-d'œuvre des entreprises ont un impact positif sur la performance environnementale des entreprises, car le bien-être favorise un climat productif propice dans les différentes fonctions de l'organisation (Dey et al., 2019, 2020). Pour de nombreuses entreprises, l'EC réduit l'empreinte carbone drastiquement. Diverses initiatives telles que la mise à disposition d'informations sur les sources de matières premières, les opportunités de réparation, la provision pour rachat, etc. contribuent à réduire l'empreinte carbone avec une meilleure performance environnementale. De plus, la logistique inverse contribue toujours à une meilleure performance environnementale, bien qu'elle puisse être à forte intensité de capital (Zhang et al., 2015).
Sur la base de ces hypothèses, nous supposons que :

H2 : Les domaines d'action de l'économie circulaire sont positivement corrélés à la performance environnementale.

La formation de la main-d'œuvre pour entreprendre toutes les fonctions de la chaîne d'approvisionnement en boucle fermée en suivant les principes de réduction, de réutilisation et de recyclage favorise un environnement propice au CE qui conduit à une performance sociale plus élevée. Bien que l'approvisionnement local puisse contribuer à améliorer la performance sociale en

facilitant la croissance de l'économie locale, il est peu probable qu'il se traduise par une performance économique supérieure (Blome et al., 2014). Cependant, de nombreuses PME préfèrent cela pour réduire le risque d'approvisionnement. Bien que l'utilisation de matériaux régénératifs, l'éco-conception, la fabrication additive, l'approche allégée, etc. sont principalement adoptées en raison de l'obtention de performances environnementales supérieures, elles contribuent également à des performances sociales supérieures, car les PME adoptant diverses mesures environnementales avancées sont susceptibles de transformer culturellement leur main-d'œuvre. Celles-ci contribuent également à accroître la compétitivité et, partant, les performances économiques. De plus, les activités de la chaîne d'approvisionnement en boucle fermée menant à l'adoption de l'EC transforment les organisations d'efficaces en résilientes et forment un environnement collaboratif tout au long de leur chaîne d'approvisionnement (Dey et al., 2019). Cependant, des recherches antérieures ont également vu des résultats contradictoires, où la plupart des activités de la chaîne d'approvisionnement en boucle fermée ne pourraient pas contribuer à atteindre des performances sociales supérieures même si elles sont exclusivement mises en œuvre pour des performances sociales supérieures. Ainsi, nous faisons l'hypothèse que :

H3 : Les champs d'action de l'économie circulaire sont positivement corrélés à la performance sociale.

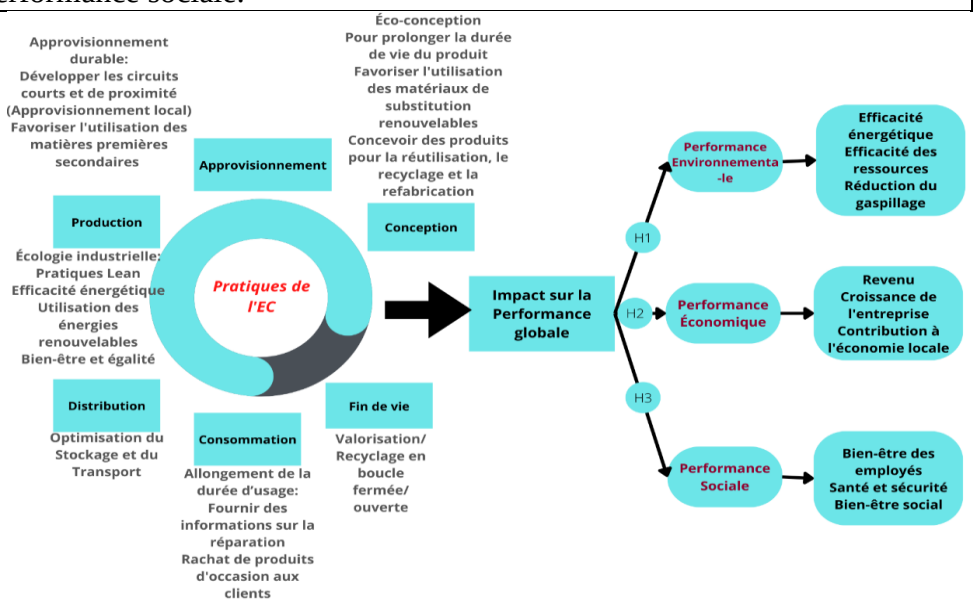


Figure 2: Modèle Conceptuel de la recherche.

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 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. Bien que des recherches antérieures montrent que les PME atteignent des performances environnementales supérieures en adoptant l'EC, les performances économiques et sociales ne sont pas assurées (Katz-Gerro et Sintas, 2019). Cela nous a motivés à entreprendre des recherches empiriques pour révéler les moyens d'atteindre des performances de durabilité plus élevées (économiques, environnementales et sociales) grâce à l'adoption de l'EC pour la valorisation des sous-produits de l'olivier.

Références bibliographiques

Aktine et Gergin, T. Aktin , Z. Gergin. (2016). Modélisation mathématique des stratégies d'achats durables : trois études de cas. J. Propre. Prod., 113 p. 767 – 780.

Alhola et al., K. Alhola, S. Ryding, H. Salmenpera, NJ Busch. (2018). Exploiter le potentiel des marchés publics : opportunités pour l'économie circulaire. J. Ind. Ecol., 23 (1) (2018), p. 96 – 109.

Andersen, Mme Andersen. (2007). Une note introductive sur l'économie environnementale de l'économie circulaire. Soutenir. Sci., 2 (2007), p. 133e140.

Asif et Searcy, M. Asif , C. Searcy 2014. Vers un système de management standardisé du développement durable des entreprises. TQM J., 26 (5), p. 411 – 430.

Atabaki et al., MS Atabaki , M. Mahammad , B. Naderi. (2020). Nouveaux modèles d'optimisation robustes pour la chaîne d'approvisionnement en boucle

fermée de produits durables vers une économie circulaire. Calcul. Ing. ind., 146, p. 106520.
Battini et al., D. Battini , M. Bogatuj , A. Choudhary. (2017). Chaîne d'approvisionnement en boucle fermée : gestion et contrôle de la modélisation économique. Int. J. Prod. Écon. , 183, p. 319 – 321.
Benachio et al., GLF Benachio , MDCD Freitas , SF Tavares. (2020). L'économie circulaire dans le BTP : une revue systématique de la littérature. J. Propre. Prod. , 121, p. 46.
Bernon et al., M. Bernon , B. Tjahjono , EF Ripanti. (2018). Aligner les pratiques de logistique inverse du commerce de détail sur les valeurs de l'économie circulaire : un cadre exploratoire. Prod. Planifier. Contrôle, 29 (6).
Blomé et al., C. Blome, D. Hollos, A. Paulraj. (2014). Achats verts et développement de fournisseurs verts : antécédents et effets sur la performance des fournisseurs. Int. J. Prod. Rés., 52 (1), p. 32 – 49.
Boken et al., N. Bocken, I. Pauw , C. Bakker , B. Grinten. (2016). Stratégies de conception de produits et de modèles commerciaux pour une économie circulaire. J. Ind. Prod. Ing., 33 (5), p. 308 – 320.
Caprons et Quairel-Lanoizlée. (2006). « Mythes et réalités de l'entreprise responsable- acteurs, enjeux, stratégies ». Paris, le découverte.
C. Malesios, A. Skouloudis, PK Dey, FB Abdelaziz, A. Kantartzis, K. Evangelin os.(2018). Impact des pratiques et des performances de développement durable des petites et moyennes entreprises sur la croissance économique d'un point de vue managérial : considérations de modélisation et résultats d'analyses empiriques. Bus. Strat. Environ., 27, p. 960 – 972.
Dadhitch et al., P. Dadhich, A. Genovese, N. Kumar, A. Acquaye. (2015). Développer des chaînes d'approvisionnement durables dans l'industrie de la construction au Royaume-Uni : une étude de cas. Int. J. Prod. Écon., 164, p. 271 – 284.
F. Jia, S. Yin, L. Chen, X. Chen. (2020). Économie circulaire dans l'industrie du textile et de l'habillement : une revue systématique de la littérature. J. Propre. Prod., 120, p. 7 – 28.
J. Kirchherr, D. Reike, M. Hekkert. (2017). Conceptualiser l'économie circulaire : une analyse de 114 définitions. Ressources. Conserv. Recycl., 127, p. 221 – 232.
HS Kristensen, MA Mosgaard. (2020). Une revue des indicateurs au niveau micro pour une économie circulaire – s'éloigner des trois dimensions de la durabilité ?. J. Propre. Prod., 243, p. 118531.
H. Lei, L. Gui, PB Le. (2021). Lier leadership transformationnel et innovation frugale : le rôle médiateur du partage tacite et explicite des connaissances. J. Knowl. Géré., 25 (7), p. 1832 – 1852.

Garcés-Ayerbe et al., C. Garcés-Ayerbe, P. Rivera-Torres, I. Suárez-Perales , DI Leyva-de la Hiz. (2019). Est-il possible de passer d'une économie linéaire à une économie circulaire ? Un aperçu des opportunités et des obstacles pour les petites et moyennes entreprises européennes. Int. J. Environ. Rés. Publ. Santé, 16 (5), p. 851.
GJ Hooley, GE Greenley, J. Fahy, JW Cadogan. (2001). Ressources axées sur le marché, positionnement concurrentiel et performance de l'entreprise. J. Marché. Géré., 17 (5–6), p. 503 – 520.
Kirchherr et al., T. Kuo, M. Chiu, W. Chung, T. Yong. (2017). L'économie circulaire de l'expédition des dalles LCD dans un système de logistique d'emballage. Resour. Conserv. Recycl., 149, p. 435 – 444.
K. Manninen, S. Koskela, R. Antikainen, N. Bocken, H. Dahlbo, A. Aminoff . (2018). Les modèles commerciaux d'économie circulaire capturent-ils les propositions de valeur environnementale prévues ?. J. Propre. Prod., 171, p. 413 – 422.
LJ Krajewski, LP Ritzman, MK Malhotra. (2010). Gestion des opérations : processus et chaînes d'approvisionnement. Pearson, New Jersey.
M. Hollander, C. Bakker, EJ Hultink. (2017). La conception de produits dans une économie circulaire : élaboration d'une typologie des concepts et termes clés. J. Ind. Ecol., 21 (3), p. 517 – 525.
M. Howard, P. Hopkinson, J. Miemczyk. (2019). La chaîne d'approvisionnement régénérative : un cadre pour développer des indicateurs d'économie circulaire. Int. J. Prod. Rés., 57 (23), p. 7300 – 7318.
M. Farooque, A. Zhang, M. Thurer, T. Qu, D. Huisingh. (2019). Gestion de la chaîne d'approvisionnement circulaire : une définition et une revue de littérature structurée. J. Propre. Prod., 228, p. 882 – 900.
MT Lee, RL Raschke . (2020). Durabilité innovante et compréhension partagée des parties prenantes : la recette secrète de la « performance avec un objectif ». J.Bus. Rés., 108, p. 20 – 28.
M. Lieder, A. Rachid. (2016). Vers la mise en œuvre de l'économie circulaire : un examen complet dans le contexte de l'industrie manufacturière. J. Propre. Prod., 115, p. 36 – 51.
MHA Nasir, A. Genovese, AA Acquaye, SCL Koh. (2017). Comparer les chaînes d'approvisionnement linéaires et circulaires : une étude de cas de l'industrie de la construction. Int. J. Prod. Écon., 183, p. 443 – 457.
M. Ormazabal, V. Prieto-Sandoval, C. Jaca, J. Santos. (2016). Un état des lieux de l'économie circulaire des PME au Pays basque : une étude de cas multiple. Ing. J. Ind. Géré., 9 (5), p. 1047 – 1058.

M.Wagner . (2015). Le lien entre performances environnementales et économiques : moteurs et limites de l'intégration de la durabilité. J.Bus. Rés., 68 (6), p. 1306 – 1317.
P. Guarnieri, JA Rue Cerqueira, LC Batista. (2020). La logistique inverse et l'accord sectoriel de l'industrie de l'emballage au Brésil accompagnent une transition vers l'économie circulaire, Resource. Conserv. Recycl., 153, p. 104541.
R. Gray, C. Adams, D. Owen. (2004). Redevabilité, responsabilité sociale et durabilité : Comptabilité pour la société et l'environnement. Pearson, Londres.
Ritzen et Sandström, S. Ritzén, G.Ö. Sandstrom. (2017). Obstacles à l'économie circulaire intégration des perspectives et des domaines. Procedia CIRP, 64, p. 7 - 12, 10.1016/j.procir.2017.03.005.
Rizos et al., V. Rizos, A. Behrens, W. Van. (2016). Mise en œuvre de modèles commerciaux d'économie circulaire par les petites et moyennes entreprises (PME) : obstacles et catalyseurs. Durabilité, 8 (11) (2016), p. 1212.
Rosa et al., P. Rosa, C. Sassanelli, S. Terzi 2019.
Modèles économiques circulaires versus avantages circulaires : une évaluation dans le secteur des déchets d'équipements électriques et électroniques
J. Propre. Prod., 231 (2019), p. 940 – 952.
S. Gigli, D. Landi, M. Germani. (2019). Analyse coûts-bénéfices d'un projet d'économie circulaire : une étude sur un système de recyclage des pneus en fin de vie. J. Propre. Prod., 229, p. 680 – 694.
S. Fernandes, da Costa, DC Pigosso, TC McAloone, H. Rozenfeld. (2020). Vers un système produit-service orienté vers l'économie circulaire : une revue systématique des approches de conception de proposition de valeur. J. Propre. Prod., 257, p. 120507.
S. Hajmohammad, S. Vachon, RD Klassen, I. Gavronski. (2013). Réimpression de Lean management et supply management : leur rôle dans les pratiques et performances vertes. J. Propre. Prod., 56, p. 86 – 93.
S. Lahane, R. Kant, R. Shankar. (2020). Gestion de la chaîne d'approvisionnement circulaire : état de l'art et opportunités futures. J. Propre. Prod., 120, p. 85 – 89.
Saha et al., K. Saha, PK Dey, E. Papagiannaki. (2021). Mise en œuvre de l'économie circulaire dans l'industrie du textile et de l'habillement. Bus. Strat. Environ, p. 1 - 34, 10.1002/bse.2670.
Saidani et al.,M. Saidani , B. Yannou , Y. Leroy , F. Cluzel , A. Kendall. (2019). Une taxonomie des indicateurs de l'économie circulaire. J. Propre. Prod., 207, p. 542 – 559.

Sassanelli et al., C. Sassanelli, P. Rosa, R. Rocca, S. Terzi. (2019). Méthodes d'évaluation des performances de l'économie circulaire : une revue systématique de la littérature. J. Propre. Prod., 22, p. 440 – 453.
Schröder et al.,P. Schroeder, A. Kartika, W. Uwe. (2019). La pertinence des pratiques d'économie circulaire pour les objectifs de développement durable. J. Ind. Ecol., 23 (1), p. 77 – 95.
Scott et al.,J. Scott, W. Ho, PK Dey, S. Talluri. (2015). Un système d'aide à la décision pour la sélection des fournisseurs et l'attribution des commandes dans des environnements stochastiques, multi-acteurs et multi-critères. Int. J. Prod. Écon., 166, p. 226 – 237.
Seroka-Stolka et Ociepa-Kabicka,O. Seroka-Stolka, A. Ociepa-Kabicka. (2019). Logistique verte et économie circulaire. Le transport. Rés. Procedia, 39, p. 471 – 479.
Sousa-Zomer et al.,,T. Sousa-Zomer, L. Magalhaes, E. Zancul, L. Campos, PA Cauchick-Miguel. (2018). La production plus propre en tant qu'antécédent du changement de paradigme de l'économie circulaire au niveau micro : témoignage d'un fabricant d'appareils électroménagers. J. Propre. Prod., 18, p. 740 – 748.
Stahel, (2016). L'économie circulaire. Nature, 531, p. 435 – 438.
T. Katz-Gerro, J. López Sintas. (2019). Cartographie des activités de l'économie circulaire dans l'Union européenne : schémas de mise en œuvre et leurs corrélats dans les petites et moyennes entreprises. Bus. Strat. Environ., 28 (4), p. 485 – 496.
V. Kumar, I. Sezersan JA Garza-Reyes, E. Gonzalez, MA Al-Shboul 2019.
Économie circulaire dans le secteur manufacturier : avantages, opportunités et obstacles
Géré. Décis., 57 (4) (2019), p. 1067 – 1086.
YM Saavedra, DR Iritani, AL Pavan, AR Ometto. (2018). Apport théorique de l'écologie industrielle à l'économie circulaire. J. Propre. Prod., 170, p. 1514 – 1522.
Z. Liu, M. Adams, RP Côté, Y. Geng, Y. Li. (2018). Étude comparative sur les trajectoires des parcs industriels vers le développement durable entre la Chine et le Canada. Ressources. Conserv. Recycl., 128, p. 417 – 425.

CONTRIBUTION OF SPECIAL HANDLING TOOLS TO THE TECHNOLOGICAL PERFORMANCE OF LOGISTICS PROCESSES: QUALITATIVE STUDY OF CONTAINER TERMINALS AT TANGIER MED PORT.

Zakaria Elkharmali
Research Team Management & Information Systems ENCG
Tangier, Morocco
Zakaria.elkharmali@etu.uae.ac.ma

Pr. Ouail Elkharraz
Research Team Management & Information Systems ENCG
Tangier, Morocco
Oelkharraz@uae.ac.ma

Abstract

The main objective of this paper is to understand the process whereby the special handling tools contribute to the performance and maturity of logistics processes. Methodologically, we adopted an exploratory qualitative approach, based on a sample of four container terminals in the port area of Tangier Med.
The results state that the use of special handling tools is highly dependent on several variables. In addition, they show that the user experience remains a central variable, which influences the level of use and satisfaction of the user. These results also indicate that the issue of process maturity remains difficult to operationalize in the cases studied.
***Keywords**: Terminal container, Special Handling Tools, Maturity, Performance.*

Introduction

Performance and its evaluation can be considered as necessary conditions for the success of an organization, they constitute a significant field of research in management sciences, guided by a strong demand from business leaders and managers to adopt better practices to improve the overall performance of the company (Salgado, 2013).

Following the development of technological tools oriented logistics of container terminals, the growth of port development has been exponential in recent years. Thus, managers of logistics operations within container terminals interrogate the relevance of these investments, which affect the modernization of logistics processes in particular.

In Morocco, container terminals within Tangier Med Port are aligning with this trend and continue to handle containers with high-tech means. Also the same terminals can handle some type of operations as the Break Bulk, Out of gaudge containers, damaged containers,…by using several Special Handling Tools. The planning of special handling operations is an integral part of the operations of highly productive vessels. Special handling tools have been shown to improve safety by moving personnel from hazardous workplaces, these tools automates the manual verification process thus facilitating the execution of operations related to the loading and discharging of damaged containers, break bulks, out of gaudge containers.This observation leads us to formulate the general research problem as follows: How does the use of Special Handling Tools influence the level of performance and maturity of logistics processes?

This paper presents the results of an exploratory qualitative study of four container terminals at Tangier Med Port in Morocco, which focuses on the contribution of Special Handling Tools to the performance and maturity of logistics processes. So, we begin in a first section with a synthesis of the literature, which studies means of handling management in general and the performance and maturity of processes. In a second section, we present the empirical framework of research. In the third section, we present and discuss the main results achieved. Finally, we reveal some contributions, limitations and perspectives of this research.

Theoretical and conceptual framework

Research works confirms that the means of handling in general contribute to the performance of companies and organisations. Otherwise, our research mobilizes as a frame of reference the works relating to the use of the means of handling, as well as the works that have treated the issue of processes performance and maturity.

To talk about the relationship between the use of special handling tools, the performance and the maturity of logistics processes, firstly we present a review of the literature treating the management of special handling tools. Secondly, we show the relationship between performance and maturity of logistics processes.

Management of special handling tools

During our documentary investigations, we noticed that in some books the activity of handling is essentially approached from a technical and operational approach. This approach requires divirgents methods and processes that are applicable and specific to this field.
VENTURELLI and MIANI, in his book "transport logistics" as well as YALAOUI and AMODEO in his book "internal logistics of warehousing and handling" and SOPHIER in his book "logistics", the activities of handling are defined and studied under this nail. These books also talks about the issues relating to materials by taking into account the technical characteristics of each piece of equipment and the modes of handling.
So we can give the below definition to the handling operation according to above authors: It is all loading and discharging operations from the arrival of the goods to their stowage on board the vessel or their storage on the yard of the container terminals.

Logistics performance

A lot of researchers have been interested by the subject of logistics management within entreprises. At the time being it's very difficult to give one definition of logistic accepted by all and in all contries, but its important to evaluate all definitions suggested for example RAMA RAO (2000-2001) shows that from the end of the 19th century until the Second World War, The term logistics is little used and it is mainly used by the military. It refers to the art of combining all means of transport, supply and accommodation of troops. For MASOZERA (2003), "Logistics is all technics, management and optimization of the flow of supply, storage and transport of goods". And for MANSILLON (2001) "Logistics is all tasks that contribute to regulating physical flows within the company: raw materials, components, work-in-process, finished products". So according to above definitions, we can define the term logistic as follows : It is all the means (materials, machines), resources (human, financial), with the aim of satisfying orders that relate to material management (Transport, packaging ...)
Many researchers have been defined the supply chain but we didn't have an universal definition that's why we should consider the following definitions found in the literature:
"The supply chain is a network of facilities that provides the functions of sourcing raw materials, transforming these raw materials into components and then finished products, and distributing the finished product to the customer." Lee et al, (1993). But as per Tsay et al, (1999) "A supply chain is a collection of two or more companies linked by flows of goods, information and finance." In addition, Rota-

Franz et al, (2001) "The supply chain of a finished product is defined as the set of companies involved in the processes of component supply, manufacturing, distribution and sale of the product, from the first supplier to the ultimate customer".
It should be noted that three dimensions are mandatory to achieve logistics goals according to FUGATE et al (2010): logistic effectiveness, efficiency and differentiation. While MENTZER and KONRAD (1991) confirm that only one standard related to the degree of achievement of logistical goals is enough. In addition, LANGLEY and HOLCOMB (1992), propose two dimensions: effectiveness and logistical efficiency.

Logistics processes maturity

“Processes are relationships between inputs and outputs, where inputs are transformed into outputs through a series of activities, which bring value to inputs”. AGUILAR-SAVEN, (2004). Otherwise, GEFFROY-MARONNAT (2004) considers the concept of process as, "All the activities linked together by flows of information or materials".
Recently, LORINO and TARONDEAU (2015) mentioned that a process represents a "cooperative combination of elementary activities, mobilizes inputs of two distinct natures: resources and skills ".
MC CORMACK (2008) confirms that Supply Chain maturity comes from the maturity of logistics processes. So, we conclude that the concept of processes maturity can be used to mesure companies ability and improve its performance ROGLINGER (2012).
Furthermore, till now many models have been identified in order to develop the issue of maturity processus as Model SCOR (Supply Chain Operations Reference), SCMM (Supply Chain Management Maturity Model), …

Empirical research framework

In this section, we will present the empirical research framework. Indeed, we will present the general characteristics of our exploration. As well as we will justify the choice for each method of collecting, processing and analyzing qualitative data.

Research Context

We have chosen to orient our evaluation towards an organizational perspective, which means that it will be contextualized to the container terminals of Tangier Med port in Morocco.

These terminals contribute strongly to the performance of Tangier Med port, the choice of these terminals is explained by the fact that they use the Special Handling Tools in order to satisfy the logistics needs of its customers. Thus, leaders and managers of operations and execution are becoming more and more interested in the question of evaluating the contribution of Special Handling Tools on the performance and maturity of logistics processes.

Research methodology adopted in the empirical STEP

Type of exploration

Exploring in management consists of discovering or deepening a structure or functioning to serve two objectives: the search for explanation and the search for understanding. Explore responds to the initial intention of the researcher to purpose innovative theoretical results, that is to say, to create new theoretical articulations between concepts. CHARREIRE PETIT et DURIEUX (2014). In this sense, the exploration will serve us to deepen the functioning of the Special Handling Tools used in the container terminals of Tanger Med port, to understand the process by which its Special Handling Tools contribute to the performance and maturity of the processes.
In our study, we opted for an hybrid exploratory qualitative approach, which invites the researcher to "proceed back and forth between observations and theoretical knowledge throughout the research". CHARREIRE PETIT and DURIEUX (2014). This approach is adopted in order to anchor our thinking in a reality on the ground.

Research analysis and sampling

The necessary information for this research is held by decision-makers and Special Handling Tools users working in Tangier Med port container terminals in Morocco: Operations Managers, Execution Managers, Shift Managers, Operations Shift Supervisor, Purchasing Managers, Buyers, HSSE Managers, HSSE Supervisors, Technical Managers, Technical Workshop Supervisors, Drivers, Deckmens, Equipment Planners.
"Determining the sample size actually estimates the minimum size required to obtain results with a satisfactory degree of confidence." ROYER et ZARLOWSKI (2014) So based on our professional contacts, we interviewed our actors in four container terminals in Tangier Med port in Morocco between August & October 2022.
Below table include all the actors that we interviewed during our research, so we took in consideration the position title, gendre, studies level, experience duration, and department.

Table 1: Exploratory study sample (Source: Personal development)

POSITIONS	GENDER	LEVEL	EXPERIENCE	DEPT
OPERATIONS SHIFT SUPERVISOR	MALE	MASTER DEGREE	04 YEARS	OPERATIONS
OPERATIONS SHIFT SUPERVISOR	MALE	MASTER DEGREE	04 YEARS	OPERATIONS
SHIFT MANAGER	MALE	MASTER DEGREE	06 YEARS	OPERATIONS
BUYER	FEMALE	BACHELOR DEGREE	01 YEARS	PURCHASING
HSSE SUPERVISOR	MALE	MASTER DEGREE	06 YEARS	HSSE
HSSE SUPERVISOR	FEMALE	MASTER DEGREE	02 YEARS	HSSE
SHIFT MANAGER	MALE	MASTER DEGREE	03 YEARS	OPERATIONS
OPERATIONS MANAGER	MALE	MASTER DEGREE	05 YEARS	OPERATIONS
BUYER	MALE	MASTER DEGREE	03 YEARS	PURCHASING
OPERATIONS SHIFT SUPERVISOR	MALE	MASTER DEGREE	01 YEAR	OPERATIONS
OPERATIONS SHIFT SUPERVISOR	MALE	MASTER DEGREE	02 YEARS	OPERATIONS
CRANE DRIVER	MALE	BACHELOR DEGREE	02 YEARS	OPERATIONS
SHIFT MANAGER	MALE	MASTER DEGREE	04 YEARS	OPERATIONS
EXECUTION MANAGER	MALE	MASTER DEGREE	03 YEARS	OPERATIONS
EXECUTION MANAGER	MALE	MASTER DEGREE	04 YEARS	OPERATIONS
TECHNICAL WORKSHOP SUPERVISOR	MALE	MASTER DEGREE	05 YEARS	TECHNICAL
HSSE MANAGER	FEMALE	MASTER DEGREE	06 YEARS	HSSE
HSSE SUPERVISOR	MALE	MASTER DEGREE	02 YEARS	HSSE
TECHNICAL RESPONSIBLE	MALE	MASTER DEGREE	06 YEARS	TECHNICAL
HANDLING AGENT	MALE	BACHELOR DEGREE	02 YEARS	OPERATIONS

The choice of container terminals was made on the basis of existing professional contacts. Led to the number of container terminals selected seems enough to us, since the main objective is to know the Special Handling Tools and its contribution in the performance & maturity of logistics processes.

Qualitative Research Data Collection

In qualitative research, we have several modes of data collection: individual interview, group interview, participant or non-participant observation, and files collection. GAVARDS-PERRET (2009)
The semi-structured individual interview is the mode of data collection that we have favored in our research. Thus, we conducted twenty semi-structured interviews lasting between
15 minutes and 30 minutes. Eight of twenty interviews took place face-to-face and the rest took place via Emails and LinkdIn. We proceeded by taking notes for the eight face-to-face interviews and the others we already have written answers.

Qualitative research data processing and analysis

The method used to analyze semi-structured individual interviews is content analysis using Nvivo software.
We were interested in the Nvivo software because it is now frequently used in qualitative research. This software makes it possible to manage, format and make sense of qualitative data KRIEF and ZARDET (2013) although this software is used, the content analysis methodology remains the same to that conducted manually BARDIN (2013)

Research results and discussions

Herewith the different results obtained from our processing of qualitative data.

Descriptive analysis of the sample

The main objective of this this analysis is to describe the general structure of the sample according to some characteristics of the selected actors (Table 02)

	CATEGORY	FREQUENCY	PERCENTAGE
GENDRE	MALE	17	85%
	FEMALE	3	15%
LEVEL OF STADY	MASTER DEGREE	17	85%
	BACHELOR DEGREE	3	15%
EXPERIENCE	1-2 YEARS	7	35%

	3-4 YEARS	7	35%
	5-6 YEARS	6	30%
DEPT	OPERATIONS	12	60%
	HSSE	4	20%
	PURCHASING	2	10%
	TECHNICAL	2	10%
POSITIONS	OPERATIONS MANAGER	1	5%
	EXECUTION MANAGER	2	10%
	HSSE MANAGER	1	5%
	SHIFT MANAGER	3	15%
	OPERATIONS SHIFT SUPERVISOR	4	20%
	HSSE SUPERVISOR	3	15%
	TECHNICAL RESPONSIBLE	1	5%
	TECHNICAL WORSHOP SUPERVISOR	1	5%
	HANDLING AGENT	1	5%
	CRANE DRIVER	1	5%
	BUYER	2	10%

Table 2 : Interlocutors characteristics (Source : Personal development)

As mentioned in above table, we note that the interlocutors belong to different directions in the logistics chain, Furthermore the most of interlocutors occupy positions of responsibility, with more than 03 years of experience.

Despcription of special handling tools used in the cases studies

Firstly, when the terminal has to handle OOG containers (Out of Gauge) which have specific height that the normal spreader can't handle, The terminal forced to use the OHF (Over high frame) to make the discharge or load possible. Secondly, when the terminal has damage in a container's corner casting, it uses the chains according to the container's weight. Thirdly, the terminal also has types of belts that can help with chains through the handling of break bulk containers, It's a very critical handling that should has a specific treatment and needs concentration work. It should be noted that the terminal can't use the OHF for handling a damaged container because this last one is fragile, it needs a special treatment to not be damaged. Also, if the OOG containers have a normal height and the crane spreader can handle it, the terminal cannot use the OHF. The second note, the terminal cannot use the chains for any OOG containers, it's unsafe (OPS department).

It's mandatory to note that the terminals studied use a lot of Special Handling Tools, with a variety of technological tools adopted (Table 03, 04, 05 and 06)
Over height frame is used for the handling of open top containers, flat racks and especially out of gaudge cargo (OOG), this tool help the terminal to improve productivity, reduce slow operations and increases significantly the security of the stevedores in those operations.
Heavy hook is used to replace the spreader in order to discharge or load Break Bulk or containers that exceed the normal weight.
Lifting beam is used for the handling of break bulk and it should be noted that this tool is used for two cases orizental with the spreader (height exceed) vertical with the spreader (large exceed)
Top container lifting lugs is doing the same role of spreader twist locks, to handle containers that not accessible for normal spreder to lift or the spreader cannot lock the container due to the damage in the upper corner casting (Are used mainly in the under deck)
Hook is doing the same role of spreader twist locks, to handle containers that not accessible for normal spreder to lift or the spreader cannot lock the container due to the damage in the upper corner casting (Are used mainly in the upper deck)
Stell wire rope sling with thimble on both ends is used to be connected with lifting beam or heavy hook to handle the break bulks.
Oval lifting master link is a closed loop which serves as a connection point in sling assemblies.
OMEGA type shackles is used to connect various elements of rigging to each other, including when towing cargo. This tool helps the terminal to increase the reliability of the structure, since the bolt-type connection is not sensitive to torque.
Top Lock is used to discharge containers that cannot been handled by normal spreader due to damage or over height.
Side Lock is used to handle containers that have damage in the upper corner castings or some flat trucks that have damage in the twist locks in case of bandle.
BUS and truck lifter sling is used for lifting Break Bulks or tugging some heavy equipment (Break Down).
Manual chains hoist, Terglift is used to lift vertically some unit or equipment.
Chain sling 19T 4MTS with connecting link on both ends is used to handle damage containers or damage flat-racks.

TOOLS	CAPACITY	MESUREMENTS	PICTURES
BUS and truck lifter sling	10 T	7 m	

Manual chains hoist, Terglift	5 T	12 m	
	2 T	12 m	
Chain sling 19T 4MTS with connecting link on both ends	19 T	4 m	
	12 T	4 m	
	8 T	3 m	
	5,3 T	4 m	

Table 3: Pictures of some Special Handling Tools used in the cases studied

Purchase of special handling tools

Suppliers and services providers of Special Handling Tools

As per the buyers, the suppliers and the services providers are always carefully chosen depends on their main activity, they must be capable to respond to the need expressing taking into consideration the requirements of the requesting department led to the buyers contact directly the suppliers. As per the excecution managers, the suppliers and the services providers are chosen based on the price, the lead time of delivery and bibliography.

Special Handling Tools supplier's reability

As per the buyers, the suppliers reliability is always ensured by the quality recieving, the timeless, and the comptetiveness. A good supplier is a supplier who give the good quality in a short time. Furthermore, the quality offered by the supplier must be the same as requested or even better.

Quality and safety of special handling tools

Quality and Safety Control

(HSSE department) Over time, the collection of lifting equipment is going to degrade and become slightly dated. With continued use, we may start to see and experience abrasions, corrosion and deteriorations in performance, which is completely natural and expected. Inspections aim to help identify these things before they have the opportunity to become a real issue. Led to a professional inspection is conducted by a qualified person. should be completed once every six to twelve months. Once the inspection is complete, you will receive a certificate

that confirms the equipment is suitable for use until its next inspection. (HSSE department)

Quality and Safety Supervision

(HSSE department) Read and ensure that we understand the lifting plan, pre-use checks are to be carried out on all lifting tools before its use, ensuring that the load to be lifted is well distributed and that the tools used fits its weight and shape. Also checking that the tools are sufficiently robust, stable, and suitable for the proposed use. Proper communication between the team members and prevent access to dangerous parts. (HSSE department)

Quality and Safety Instructions

(HSSE department) Always we check the tools before we use it, performs periodic inspection and maintenance tasks, ensure our training is up to date, the weight of the load must fit the tools, use high-quality monitoring and overload protection systems, and use the necessary safety equipment limited the operation area (safety signages -Never stand under the load). To prolong the life of lifting tools it's important to keep it in good working order. Here are some things that can do to ensure lifting gear maintains a longer service life:
- Ensure the lifting gear is stored and used safely in the correct conditions
- Always follow the correct procedures and guidelines before, throughout and after the use
- Ensure you never exceed the safe working load (SWL) of your equipment
- Only trained and qualified personnel use the equipment
- All equipment is handled with care and patience

Use and productivity of special handling tools

Special handling tools needs evaluation

(OPS department) Based on the volume forecast provided by the customers, the terminal can evaluate the need of Special Handling Tools, so this forecast volume can be provided monthly or annually by shipping lines that have a contract with the terminal.

Special handling tools selection and flexibility

(OPS department) Based on the kind of cargo to be handled and the weight and the dimensionsm the terminal can select the adequate tools. Indeed, the terminal consider all details ragading the cargo to be handled (Break Bulk, Damaged container, Out of gaudge container) before the operation starts, after knowing the cargo to be handled the terminal must know the weight and the dimensions of the

cargo in order to select the good tools and ensure it flexibility using the right tools in the right situations, and by respecting the norms of operation handling in order to achieves good performance.

Special handling tools benefits

(OPS department) The benefits of Special Handling Tools are represented in the control of any special handling (discharge or load) on the vessel or yard operation, realizing the good performance in such type of the handling, they are the used tools for the specific operations. Indeed, the Special Handling can take from 10 to 20 min to handle one container in general, and it can take more time according to the handled situation for example handling of OOG take 10 min by using Over High Frame and 20 min by chains.

Special Handling Tools risk evaluation

(OPS department) The Special Handling Tools are practical ways to control and master the performance operation but it use of requires an additional effort for checker, deck man and especially for the crane driver, also for the operations supervisor because it needs concentration and more control than the other types of handling. So to prepare, to supervise, to oversee and to follow up are the main tasks to execute through the using of these Handling Tools to avoid the damages, incidents and to get the best performance which is the fundamental aim. Furthermore, through the Training Planning of the crane and reach stacker drivers, it is ensured to be trained in the use of Special Handling Tools

Performance collection, analysis and sharing of Special Handling Tools

(OPS department) In the operations, the performance tools begin from the technical team which should confirm that we can use the tool for the handling, then our role as an operations supervisors or shift managers to decide which tool is going to be used; So the checker start registering the time from the crane spreader hooks the Tool until the operation finish including the technical obstacles or others. The Special Handling Tools performance is measured by the fluency of the tool used, and the time duration through the operation, and it's communicated by the checker or the operations supervisor to the shift manager as a report and also in the system we can find delays of Special Handling Tools which give us an idea about the performance of each tool.

Conclusion

The objective of this article is to know the different Special Handling Tools and their contribution in logistics processes in terms of performance and maturity, all

this resulting from an exploratory qualitative approach, conducted at four container terminals in Tangier Med port in Morocco. First, we presented the theoretical and reference framework of this research, then the methodological approach adopted in the exploratory phase, and finally, the results of the study and their discussion.

Our research question focused on the logistical benefits of using Special Handling Tools in a container terminal, by conducting semi-structured interviews with 20 actors.

This study allowed us to conclude that the use of Special Handling Tools positively influences the level of perception of logistics benefits "process improvement/rationalization and logistics performance", through an improvement in user productivity through training adapted to their needs. It is also proven that the end-user experience "duration of use" has a positive impact on the perception of the quality of logistics information, as well as on the level of use and satisfaction of the end user.

Références bibliographiques

Aguilar-Saven, R, S, (2004), Business process modelling: Review and framework. International Journal of production economics, 90(2), 129-149

Bardin, L. (2013). L'analyse de contenu. Paris: PUF.

Charreire Petit, S., & Durieux, F. (2014). Explorer et tester : les deux voies de la recherche. In Thiétard R.A et al., Méthodes de recherche en management, (4eme édition, p.76-104, Dunod). Paris.

Fugate, B. S., Mentzer, J. T., & Stank, T. P. (2010). Logistics performance: effeciency, effectiveness, and differentiation. Journal of Business Logistics, 31(1), 43-62

Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., &Jolibert, A. (2009).Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion. Paris: Pearson Education France.

Geffroy-Maronnat, B., El Amrani, R., & Rowe, F. (2004). Intéfration du système d'information et transversalité. Comparaison des approches des PME et des grandes entreprises. Sciences de la société, (61), 70-89.

Krief, N., & Zardet, V. (2013). Analyse de données qualitatives et recherche _intervention. Recherches en sciences de Gestion, 2(95), 211-237.

Langley Jr, C. J., & Holcomb, M. C. (1992). Creating logistics customer value. Journal of business logistics, 13(2), 1-27.

Lorino, P., & Tarondeau, J.-C. (2015). De la stratégie aux processus stratégiques. Revue française de gestion, 8(253), 231-250.

McCormack, K., Ladeira, M. B., & Oliveira, M. P. V. de.(2008). Supply chain maturity and performance in Brazil.Supply Chain Management: An International Journal, 13(4), 272-282. http://doi.org/10.1108/13598540810882161
Mentzer, J. T., & Konrad, B. P. (1991). An efficiency/effectiveness approach to logistics performance analysis.Journal of business logistics, 12(1), 33-62.
Roglinger, M., Poppelbub, J., & Becker, J. (2012). Maturity models in business process management. Business Process Management Journal, 18(2), 328-346.
Royer, I., & Zarlowski, P. (2014b). Le design de la recherche. In tiétard R.A. et al., Méthodes de recherche en management, (Dunod, 4eme édition, Chap 6, p. 168-198.). Paris.

EFFICACITE DU PROCESSUS DE LA GESTION DE CRISE DANS LE CONTEXTE ACTUEL : UNE REVUE DE LA LITTERATURE.

Pr. Abdellah Aajly
Professeur de l'enseignement Supérieur à l'École Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger (ENCGT)
Université Abdelmalek Essaadi (UAE)
Email : aaabdellah@yahoo.fr

Pr. Mohammed Tahrouch
Professeur de l'enseignement Supérieur à l'École Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger (ENCGT)
Université Abdelmalek Essaadi (UAE)
Email : mohamedtahrouch@yahoo.fr

Yousra Fennich
Doctorant-Chercheur à l'École Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger (ENCGT)
Université Abdelmalek Essaadi (UAE)
Email : yousra.fennich@etu.uae.ac.ma

Résumé

La société est et a toujours été sujette de différentes crises, ces dernières peuvent se produire en tout lieu et à tout moment. Quelles que soit la nature et les raisons des crises, d'ordre naturel ou provoquées par l'être humain, ces dernières mettent en péril aussi bien les individus que les organisations. Toutefois, même si les crises peuvent être traumatisantes et menaçantes, une bonne gestion des dites crises permettra non seulement de surmonter la crise ou minimiser son impact mais aussi des leçons pour la préparation aux crises et chocs futures. L'objectif de cet article est une revue de la littérature des approches de gestion de crise, en abordant le processus de gestion de crise dans le cadre de différents modèles, pour par la suite sortir avec une synthèse des facteurs clés qui conditionnent le succès d'un processus de gestion de crise.

Mots clés *: Apprentissage, Crise, Efficacité, Gestion de crise, Processus de gestion de crise, Résilience.*

Abstract

Society is and always has been subject to various crises, which can occur anywhere and at any time. Whatever the reasons for the crisis, natural or man-made, they put both individuals and organizations at risk. However, even though crises can be traumatic and threatening, good crisis management will not only help to overcome the crisis or minimize its impact, but also provide lessons for preparing for future crises and shocks. The aim of this paper is a literature review on crisis management approaches, addressing the crisis management process within the framework of different models, and then to come up with a synthesis of key factors that condition the success of a crisis management process.
Keywords*: Effectiveness, Crisis, Crisis management, Crisis management process, Learning, Resilience.*

Introduction

Dans un environnement instable et dynamique, influencé par la mondialisation et l'ouverture des marchés, la gestion de crise constitue un enjeu stratégique majeur pour les organisations aussi bien publiques que privées. Dans un contexte dans lequel la crise est considérée comme plus ou moins permanente73, la gestion de crise est devenue une nécessité conditionnant non seulement la stabilité de l'organisation mais aussi sa survie (Jaques, 2010).

Le rôle clé des gestionnaires, notamment les gestionnaires de crise, est de détecter les signaux d'alerte qui permettent d'éviter une crise possible et de créer des mesures pour protéger l'organisation d'une crise future (Mitroff et Pearson, 1993, Mitroff et Al. 2003).

Dans la littérature, la gestion de crise entend le processus par lequel les gestionnaires detectent et évaluent les signaux d'alerte d'une crise potentielle (Mitroff et Pearson, 1993) afin de l'éviter et trouver des mesures pour protéger l'organisation d'un choc ou future crise.

L'objectif de cet article est de faire une revue de la littérature, de résumer les connaissances acquises sur les approches de gestion de crise, en abordant le processus de gestion de crise dans le cadre de différents modèles, pour par la suite sortir avec une synthèse des facteurs clés qui conditionnent le succès d'un processus de gestion de crise.

[73] Rais, R. (2007). Specifics of Crisis Management. Ostrava, Czech Republic: Key Publishing.

Ce travail repose sur une analyse documentaire des travaux existants traitants notre problématiques et d'interpréter les recherches existantes d'un nouveau point de vue et de les combiner avec des recherches antérieures.
Pour atteindre l'objectif de cette étude, nous avons articulé notre travail autour de 2 axes : le premier est consacré à une mise en lumière des concepts " crise" et "gestion de crise » et un deuxième axe traitera l'efficacité dans gestion de crise.

Crise et gestion de crise

De nos jours, et dans un contexte marqué par l'ouverture et l'interconnexion, le risque de submergions de crise, son développement et sa propagation est devenu de plus en plus important. En effet, On ne saurait trop insister sur l'importance pour une organisation de disposer d'un processus de gestion de crise efficace, si ce n'est non seulement pour avoir une certaine résilience[74], mais encore cette dernière peut même compromettre la survie de l'ensemble de l'organisation[75].
Le terme crise prend ses origines du mot grec « krisis » issue du verbe « krino » qui signifie décision, action et séparation, mais comme la plupart des termes contestés dans les sciences naturelles et sociales, il a été défini par différents chercheurs en fonction de leurs perspectives méthodologiques ou du centre d'intérêt de leurs études[76].
Une crise peut être définie comme un événement soudain ou une urgence qui entraîne un déséquilibre dans la routine actuelle d'une organisation (Phelps, 1986) et qui peut évoluer vers une catastrophe en cas de négligence ou de mauvaise gestion (Sawalha, 2013). Cependant, Dans la littérature, il existe de nombreuses définitions du concept « crise », qui différent d'un auteur à un autres selon leurs perspectives, certains la définissent selon ses caractéristique, types, causes ou mêmes ses effets. Chaque crise est unique (Boin et coll., 2005), chacune à ses propres facteurs, effets, rythmes et périodes, imprévue (Booth, 1993), complexe (Mitroff, 2004 ; Seeger et al, 2003) et incertaine (Rosenthal, Charles et 't Hart, 1989), elle peut survenir de tous types et à tout moment entrainant un impact dont la gravité ne peut être prévu, d'où l'importance de se préparer pour les crises, les gérer, et même les prévoir.
Compte tenu du fait que la crise est un concept perplexe dont la définition varie selon ses caractéristiques, types, causes …etc., et vu que les crises sont souvent

[74] Koninckx, Guy, et Gilles Teneau. (2010). Résilience organisationnelle Rebondir face aux turbulences. De Boek
[75] Jaques, T. (2010). Reshaping crisis management: The challenge for organizational design. Organization Development Journal, 28(1), 9.
[76] Lebow, R.N. (1981), Between Peace and War : The Nature of International Crisis, The Johns Hopkins University Press, Baltimore.

liées aux conditions et aux tensions sociales, économiques et politiques, et par conséquent, une compréhension complète de ces facteurs est essentielle pour comprendre « la gestion des crises » ('t Hart, 1993),
Larson et Rudwall définissent la gestion de crise comme un ensemble de fonctions et process permettant d'identifier, étudier et prévoir une crise potentielle, Steven (1986) définit la gestion de crise quant à lui comme l'art d'éliminer les risques et l'incertitude pour permettre aux institutions d'atteindre leurs objectifs, cependant que Ulmer (2001) précise que la gestion de crise consiste à prendre des décisions ou à trouver des solutions pour des situations de crise. (Boin et al, 2005 ; Smith, 2006) la décrivent comme les efforts de sauvetage, de préparation et d'atténuation accomplis par les organismes publics au niveau national ou local, les organisations bénévoles et privées avant, pendant et après un dommage public imprévu et incontrôlé qui perturbe ou entrave les opérations normales, attire l'attention du public et des médias et menace la confiance du public. Pearson et Mitroff (1993) fournissent un cadre pour la gestion de crise, considéré dans la littérature comme référence pour de nombreuses études, ce dernier se compose de cinq étapes : détection, préparation/prévention, limitation ou réduction des dommages, reprise des activités et apprentissage. Aussi, Mitroff (1994) a discuté de quatre variables majeures : Types, Phases (Pearson et Mitroff (1993) - Systèmes, et Parties prenantes. Ils ont éventuellement précisé la différence entre les organisations préparées aux crises et celles qui y sont exposées, aussi la réussite de la gestion de crise selon eux dépend de la façon par laquelle les organisations gèrent l'une de ces variables. Dans la même perspective, Chong (2004) a conclu qu'il existe six étapes d'une meilleure gestion de la crise notamment faire face, repenser, initier, détecter, intervenir et s'abriter. En outre, il a constaté que les gestionnaires ne peuvent pas se préparer à tous les types de crises. Cependant, la probabilité qu'une organisation soit sujette d'une crise dépend de l'intégration de la gestion changement dans leur stratégique.

Efficacité dans la gestion de crise

Dans la littérature, l'efficacité de la gestion de crise est abordée par les auteures selon différentes perspectives. (Seeger et al., 2001) considère qu'il est essentiel de rester ouvert aux nouvelles informations, perspectives, contingences, interprétations et alternatives pour gérer efficacement les crises, Regester et Larkin (2005) quant à lui considère la gestion efficace d'une situation de crise consiste à reconnaître que vous en avez une, à prendre les mesures nécessaires pour remédier à la situation, à être vu pour les prendre et à être entendu pour dire les bonnes choses. Alors que pour Putra (2009) d'une gestion de crise efficace n'est pas d'empêcher l'apparition de calamités, mais l'objectif le plus important est de

« contenir les dommages autant que possible et de prévenir la perte de vies et de biens ». Pour Pearson et Mitroff (1993 : 59), le succès de la gestion de crise dépend de la préparation d'une organisation à penser de manière créative à l'extraordinaire afin de pouvoir prendre les meilleures décisions possibles en temps de crise. Putra (2009 : 158), l'idée principale d'une gestion de crise efficace n'est pas d'empêcher l'apparition de calamités, mais l'objectif le plus important est de "contenir les dommages autant que possible et de prévenir la perte de vies et de biens. Pour Olson (2000), le succès des pratiques de gestion de crise dépend de la production d'un ensemble de plans.

Selon les auteurs, La planification a un grand impact sur le succès de la gestion de crise (Pearson et Mitroff, 1993 ; Boin et 't Hart, 2003 ; Olson, 2000 ; Mitroff et Anagnos 2001 ; McConnell et Drennan, 2006). Un plan d'urgence bien pensé et testé augmente sensiblement les chances d'une réponse efficace (McConnell, 2003 ; Regester, et Larkin, 2005 ; Kash et Darling, 1998 ; Mitroff et Anagnos, 2001 ; Darling et al, 2005 ; Birkland, 2006). Raison pour laquelle plusieurs chercheurs affirment que la planification de crises éventuelles devrait figurer en bonne place dans les programmes institutionnels et politiques (Nudell et Antokol, 1988 ; Seymour et Moore, 2000 ; Boin et al. 2005). En effet, même si la logique de la gestion de crise suggère que la planification de la crise devrait être l'une des outils institutionnels et politiques, il est très difficile de traduire ceci dans la pratique car - tout d'abord - les crises sont considérées comme soudaines, graves et incertaine (Coombs, 2007) ; Deuxièmement, la planification d'éventuelles crises sollicite fortement les ressources et doit concurrencer la fourniture de services de première ligne (Coombs, 1999). En outre, une planification d'urgence solide exige une préparation active par le biais de formations et d'exercices, mais ces actions coûteuses produisent souvent un niveau de préparation symbolique qui ne reflète pas les réalités opérationnelles (Mcconnell et Drennan, 2006).

D'autre part, de nombreuses crises peuvent être évitées - ou du moins traitées plus efficacement - grâce à une détection précoce (Darling et al, 2005 ; Boin et al, 2005), à moins qu'elle ne soit suivie d'une période d'action limitée et d'une sous-estimation du problème, conduisant à une approche du type "nous avons le contrôle" (McConnell et Stark, 2002 : 664). Par conséquent, il est plus important de reconnaître les crises avec la volonté de traiter les problèmes qu'elles représentent (Barnes, 2001).

D'autre part, il est difficile de détecter une crise à venir car la plupart des organisations, sont mal équipées pour détecter l'approche d'une crise (Boin et al, 2005). Plus important encore, l'inclination à faire abstraction de l'avenir empêche souvent les dirigeants d'écouter les personnes qui les avertissent d'une crise imminente (Victor et al, 2005). La coordination est étudiée comme une autre

fonction cruciale qui permet aux organisations de répondre efficacement à des événements inattendus. Le manque de coopération peut avoir des conséquences négatives allant du gaspillage de ressources aux opportunités manquées.
Les facteurs les plus importants qui conduisent à des problèmes de coordination sont l'hétérogénéité dans la nature des intervenants, la langue, les environnements de travail et les règles, etc. (Heide, 1989). Par conséquent, il est essentiel que les organisations participantes se familiarisent autant que possible les unes avec les autres. En outre, les compétences et les styles de leadership ont une influence sur le succès des pratiques de gestion de crise (Klan, 2003 ; Darling et al, 2005 ; Boin et al, 2005 ; Boin et 't Hart, 2003). Le leadership en situation de crise requiert un certain nombre de compétences en matière d'intelligence émotionnelle telles que l'empathie, la conscience de soi, la persuasion, le courage, la fiabilité, l'aptitude à travailler en équipe et la capacité à gérer les relations (Darling et al, 2005). Il existe deux principaux styles de leadership qui émergent en situation de crise : le style démocratique et le style autoritaire. Le style démocratique est généralement préféré par les membres de l'équipe. Cependant, il peut ralentir la prise de décision en situation de crise ; les leaders démocratiques encouragent la participation des employés aux processus décisionnels (Regester et Larkin, 2005 ; Boin et al, 2010). Quant au style autoritaire, contrairement au premier, il est moins préféré par le personnel. Cependant, il a le potentiel de raccourcir le processus de prise de décision dans une situation de crise, car les leaders autoritaires prennent la plupart des décisions eux-mêmes avec peu d'apport de leurs disciples (Regester et Larkin, 2005 ; Boin et al, 2010).
En outre, il existe une forte relation entre l'efficacité d'un processus de gestion de crise et la prise de décision (Stern, 2000 ; Boin et al, 2005) car la gestion n'est rien d'autre que la prise de décision. Cette dernière est définie comme un processus dynamique de recherche d'expériences et d'informations passées à relier à la situation actuelle (Nutt, 2002), et ainsi, les gestionnaires de crise prennent généralement une décision en interprétant la situation actuelle en fonction des expériences et informations précédentes (Sahin, 2003). Par conséquent, le manque d'expérience est généralement considéré comme un obstacle crucial à la prise de décision dans les situations de crise (Simon, 1990). Outre le manque d'expérience, la surcharge et le manque d'informations, les environnements incertains et dynamiques, les objectifs concurrents, la pression temporelle, la fatigue mentale, les enjeux élevés et la charge de travail importante peuvent être considérés comme d'autres obstacles importants à la prise de décision en situation de crise (McCan et al., 2000).
Un autre facteur crucial qui affecte le succès du processus de gestion de crise est la communication avec les médias et le public. Le terme de communication de

crise est plus typiquement lié aux relations publiques et à la nécessité pour les organisations de réparer les images endommagées après une crise ou une catastrophe (Coombs, 1999 ; Boin et al, 2005 ; Seeger et al, 2003 ; Coombs, 2007). La communication de crise est essentielle car si les informations sur une crise ne sont pas partagées ouvertement par les autorités publiques engagées dans la crise, le public et les médias sont susceptibles d'obtenir ces informations à partir d'autres sources. Ce faisant, les organisations publiques peuvent perdre la capacité de gérer le message de crise, et donc perdre la chance de restaurer leur propre image (Rosenthal et al, 2001 ; Boin et al, 2005 ; Seeger, 2006). La communication de crise est plus critique à l'ère de la communication instantanée et des flux rapide d'informations (Boin et al, 2008 ; Reynolds et Seeger, 2012). Par conséquent, une communication ouverte et précise au public et aux médias doit être entamée immédiatement après l'émergence d'une crise (Seeger et al. 2001). Sinon, le vide causé par l'absence de communication est rapidement rempli de ragots, de rumeurs, de fausses représentations, (Keles, 2002 ; 2010 ; Reynolds et Seeger, 2012). En outre, l'apprentissage induit par les crises contribue au succès des pratiques de gestion de crise, car il rend les organisations publiques mieux préparées aux futurs incidents et affecte les structures et les processus de manière évolutive (Carley et Harrald, 1997). Par conséquent, l'apprentissage induit par les crises est de plus en plus au cœur des préoccupations des chercheurs en gestion de crise (Boin et al, 2005).

Conclusion

Un incident inattendu et imprévisible qui menace à la fois les objectifs organisationnels prioritaires et les attentes des parties prenantes d'une organisation, impose des exigences non routinières à l'organisation en produisant à la fois des résultats potentiellement négatifs et des accusations (Adkins, 2010). Toutefois dans les grandes organisations, c'est une caractéristique très répandue ou commune, dont les gestionnaires essaient à la fois de maitriser et d'en tirer profit, on peut dire que c'est une "épée à double tranchant", toutefois, ceci dépend de la façon avec laquelle ces derniers gèrent ladite crise, et ceci ne peut se réaliser qu'à travers la maitrise d'un certains nombres de facteurs.

En effet, la multitude des facteurs affectants la performance de la gestion de crise montre qu'il n'est pas facile d'évaluer le succès ou l'échec d'un processus de gestion de crise. L'évaluation de l'efficacité de la gestion de crise est un défi en raison de la présence de résultats compliqués, d'environnements chaotiques, d'intrants et d'extrants incomparables ou non standardisables, et d'une variété de chiffres et de parties prenantes (Adkins,2010).

Références bibliographiques

Allan McConnell, Overview: Crisis Management, Influences, Responses and Evaluation, Parliamentary Affairs, Volume 56, Issue 3, 1 July 2003, Pages 363–409.

Altintas, G. et Royer, I. (2009). Renforcement De La Résilience Par Un Apprentissage Post-Crise : Une Etude Longitudinale Sur Deux Périodes De Turbulence. M@N@Gement.

Barnes, P. (2001). Corporate governance: Building trust and credibility: Risky Business - Crisis Management Needs in the Public Sector, Institute of Public Administration Australia Queensland Division Annual State Conference.

Boin A. et 't Hart, P. (2003): Public Leadership in Times of Crisis: Mission Impossible? Public Administration Review.

Boin, A. et Overdijk, Werner & Kuipers, Sanneke. (2013). Leadership in Times of Crisis: A Framework for Assessment. International Review of Public Administration. 18. 79-91. 3

Burnett, J.J. (1998). A strategic approach to managing crises Public Relations Review.

-Democratic Arab Center For Strategic, Political & Economic Studies Berlin, Germany. State And The Element Of Surprise: Any Public Measure In A Time Of Risk, Mai 2021

Fink, S. (1986), Crisis Management: Planning for the Inevitable. Amacom, New York.

Frandsen, F., & Johansen, W. (2020). 3. Reframing the field: Public crisis management, political crisis management, and corporate crisis management. Crisis Communication, 59–102.

Hermann, Charles F., International Crises: Insights From Behavioral Research. Hermann, Charles F.,1972, New York

Jaques, T. (2010). Reshaping crisis management: The challenge for organizational design. Organization Development Journal, 28(1), 9.

Koninckx, Guy, et Gilles Teneau. 2010. Résilience Organisationnelle : Rebondir Face Aux Turbulences. De Boek.

Lebow, R.N. (1981), Between Peace and War: The Nature of International Crisis, The Johns Hopkins University Press, Baltimore.

M Loosemore, Organisational behaviour during a construction crisis, International Journal of Project Management, Volume 16, Issue 2,1998, Review. 4 Koninckx, Guy, et Gilles Teneau. 2010

Pearson, C. M., et Mitroff, I. I. (1993). From Crisis Prone To Crisis Prepared: A Framework For Crisis Management. Academy Of Management Perspectives.

T. Pauchant and I. Mitroff. Transforming the Crisis Prone Organization. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1992.
Tony Jaques, (2010), Reshaping crisis management: The challenge for organizational design. Organizational Development Journal.

ADOPTION OF DIGITAL IDENTITY IN MOROCCO: TOWARDS A NEW METHOD OF IDENTIFICATION

Pr. MAGHNI Ahmed
Professor of Higher Education and Director at the National School of Business and Management in Tangier (ENCG Tanger), Abdelmalek Essaadi University
E-mail: **ahmed.maghni@uae.ac.ma**

GOUMMA Fahd
Ph.D. student at the National School of Business and Management in Tangier (ENCG Tanger), Abdelmalek Essaadi University
E-mail : **fahd.goumma@etu.uae.ac.ma**

Abstract

Identification and authentication in the digital environment are becoming increasingly important for the governance and security of cyberspace for multiple reasons. Among these reasons, the weight of the changes and transformations likely to influence the accessibility of users not only to public services rendered by the competent authorities but also to other services offered online by private actors given the advantages offered in terms of simplification of administrative procedures and the ability to benefit from digital advances for a fast, efficient and transparent access to a given service. In fact, Morocco is developing a new digital platform which consists of a system of national third party for authentication that ensures mutual recognition between online service providers and citizens by certifying the user's identity and managing his authentication according to the level required by the service provider. This paper proposes to conduct a reading of the main orientations and issues related to digital identity, its potential institutional implications as well as the prospects for strengthening an identity ecosystem.

Keywords: *Authentication, Digital identity, Government, Identity management systems, Law enforcement identification.*

Introduction

The growing international movement of society towards a digital economy requires a reflection on the necessary components for the success of such change. Globalization is a phenomenon that can be noticed everywhere and strongly influences consumer behavior. In addition, the development of Information and Communications Technology (ICT) has contributed significantly to the increase in the number of Internet users and computer devices. In parallel to these structuring evolutions, the Internet user is confronted with a new digital world with multiple issues. First of all, the user has to know his rights and obligations with regard to the terms of use and general conditions on websites, online platforms, applications and any other form of online use where identification and authentication may be concerned. In this context, identity theft, loss of identity, unauthorized use of personal data, storage of information related to the user's identity and the creation of fictitious identities are all issues that have become more prevalent in the Internet user community in recent years. Faced with the emergence of this new generation of risks, the question of developing reliable means, tools and techniques for user identification and authentication on the Internet has become crucial for reasons of security and safety. Moreover, the diversity of transactions that can be carried out online has strongly contributed to the issue of user identity on the Internet. These transactions concern, among other things, the search for a public service offered by the authorities using the Internet, online banking and online purchases. In other terms, there’s a global movmement to generalization of the use of a single, unique and trusted identity by each user which makes it possible for organisations and individuals to interact with each other in real time in a secure and trusted manner. Therefore, it stands for abandoning old traditional identification methods based on the provision of a username and password. Furthermore, all these implications have contributed to the emergence of the concept of digital identity as an optimal solution for both the users and the organizations involved in the services demanded by these users. In fact, digital identity appears to be an effective solution which is particularly important given its ability to provide verifiable and reliable information about the user of an online service. Also, digital identity is likely to be a reliable mean for border security authorities to secure the free movement of individuals in a given geographical area or zone.

In addition, the traditional territorialization of an individual's identity can be overcome by the adoption of a digital identity that can be verified by multiple entities and organizations. Moreover, the real-time sharing of reliable information about an identity holder is a high value-added benefit for all stakeholders involved in such actions. This facilitated sharing using ICT has consequences on the

reduction of transaction costs, the use of paperwork and the time allowed for the processing of identification verification and identity authentication operations. However, the establishment of a partnership mechanism between various entities or organizations to consolidate efforts towards common user identification and authentication requires collaboration between public and private sector actors. At this point, public authorities are called upon to describe, communicate and share their needs with private operators specialized in Information Technology (IT) and digitalization in order to benefit from technological advances allowing the identification of users in a reliable, authentic and fast way. In view of this, private sector actors are able to share with public authorities the best means and advances in technology to achieve the desired goals.

While all of these efforts potentially allowed in a system or set of systems that are focused on the use of the Internet given its ability to provide information sharing and connectivity of organizations and entities, these efforts are increasingly called upon to include digital trust issues as an essential component to establish a secure and reliable online transaction. Here, we qualify a system as a set of elements, entities, organizations or institutional or private actors that are involved in the issue of identification and authentication of a user who has access to the Internet allowing him an online presence in interaction with other users (*A national system for example*). However, a set of systems can call upon a community or a grouping of entities, organizations or States having an interest in collaborating together in real time for the same purpose which is none other than a common and shared identification and authentication of the users for the benefit of the whole of the adherent members (*A continental or international system for example*).

As the risks related to the identity of users have increased internationally, efforts have been made by the competent authorities in each country to restore users' confidence in the way their personal information is used on the Internet within the framework of personal data protection policies. In parallel to the technological transformations and changes, including the digital one, that the world is experiencing, the Kingdom of Morocco is deeply committed to accelerating its digital transition in order to prepare the prerequisites for a digital transformation, particularly that of the public service. In this paper, divided into three main parts, we will focus on (i) the evolution of digital identity as an emerging concept by highlighting related notions and definitions, emphasizing digital identity in cyberspace and accenting digital identity management, (ii) the structure and design of the digital identity by highlighting the challenges of building blocks of identity, recalling the importance of structuring as an essential point of any digital identity project and discussing the design of identity systems and (iii) the adoption of the new national electronic identity card in Morocco as an essential step for the

operationalization of the digital identity project at the national level by highlighting the national electronic identity card's legal framework, emphasizing the benefits of the new national electronic identity card and discussing the role of new national identity card regarding governance. At this level, the opportunity will be offered to describe, as an example, the new national electronic identity card implemented by the General Directorate of National Security (DGSN[77]) within the Ministry of the Interior of Morocco. The occasion will also be conducive to highlight the ambitious project of this entity carried out in partnership with the Digital Development Agency (ADD[78]) having worked together for the establishment of a mechanism for identification and authentication of digital services users.

The objective of this paper is to propose a reading of the main issues and themes related to the adoption of digital identity as a secure identification and authentication solution for users of online services in Morocco in light of the key concepts of this emerging field and with a particular focus on the case of the new Electronic National Identity Card (CNIE[79]) implemented by DGSN. The methodology followed for the selection of the relevant writings to the subject of our theoretical paper consisted in a precise research, using filters (*number of citations, type of publications, years of publications, ...*), and keywords concerning the elements appearing on our research plan and this on the various recognized search engines such as Google Scholar and other academic sources like the platform of the electronic resources of the Moroccan Institute of Scientific and Technical Information (IMIST[80]) set up in partnership with the Moroccan National Centre for Scientific and Technical Research (CNRST[81]).

The evolution of digital identity

In this part divided into three points, we will focus on the evolution of digital identity as an emerging concept by (**2.1**) highlighting the concepts and definitions proposed, (**2.2**) emphasizing digital identity in cyberspace and (**2.3**) accenting digital identity management.

Preliminary concepts and definitions of digital identity

Several definitions have been proposed by authors and organizations in an attempt to establish a distinct conceptual framework for digital identity. However, no

[77] In reference to « Direction Générale de la Sûreté Nationale ».
[78] In reference to « Agence de Développement du Digital ».
[79] In reference to « Carte Nationale d'Identité Électronique ».
[80] In reference to « Institut Marocain de l'Information Scientifique et Technique ».
[81] In reference to « Centre National pour la Recherche Scientifique et Technique ».

definition has been able to be generalized or adopted unanimously by the scientific community due to the divergence of angles of analysis and interpretation by researchers. This being said, we will refer to some definitions that seem relevant to the objective of this paper. Here, digital identity refers to the electronic information associated with an individual in a particular identity system (Bhargav-Spantzel et al., 2005). For these autors, identity systems are "used by online service providers to authenticate and authorize users to services protected by access control policies" (2005, p. 11). Similarly, digital identity is a kit of electronically captured and stored identity attributes as it uniquely describe a person within a given context and is put in service for electronic transactions (World Bank Group and Global Partnership for Financial Inclusion, 2018). Furthermore, digital identity corresponds, according to the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) to a "mechanism through which individuals trust each others as a prerequisite to interacting with other" (Chang, 2013).

In addition to the digital identity concept previously highlighted, we rely on the database provided by the Computer Security Resource Center, which is regularly updated by the Computer Security Division of the National Institute of Standards and Technology (NIST), part of the U.S. Department of Commerce, in order to list the meanings of the main concepts related to the topic covered in this paper. The table 1 below summarises the concepts concerned by digital identity.

Concept	Definition element	Source (Code)	
Attribute	An attribute is any distinctive feature, characteristic, or property of an object that can be identified or isolated quantitatively or qualitatively by either human or automated means.	CNSSI 4009-2015	ISO/IEC 27000
Authentication	Verifying the identity of a user, process, or device, often as a prerequisite to allowing access to resources in an information system.	NIST SP 1800-10B	FIPS 200
Identification	The process of verifying the identity of a user, process, or device, usually as a prerequisite for granting access to resources in an IT system.	NIST SP 800-82 Rev. 2 under Identification	
Biometrics	A measurable physical characteristic or personal behavioral trait used to recognize the identity, or verify the claimed identity, of an applicant.	NIST SP 800-12 Rev. 1	

Credential	An object or data structure that authoritatively binds an identity (and optionally, additional attributes) to a card or token possessed and controlled by a cardholder or subscriber.	NIST SP 800-79-2 under Credential
Identifier	Unique data used to represent a person's identity and associated attributes. A name or a card number are examples of identifiers.	(i) FIPS 201-3 under Identifier (ii) NIST SP 800-53 Rev. 5
Identity	The set of physical and behavioral characteristics by which an individual is uniquely recognizable.	(i) FIPS 201-3 under Identity (ii) NIST SP 1800-12b (iii) NIST SP 800-79-2
Identity authentication	The process of providing assurance about the identity of an entity interacting with a system.	NIST SP 800-175B Rev. 1
Identity Management System (IMS)	One or more systems or applications that manage the identity proofing, registration, and issuance processes.	FIPS 201-3
Interoperability	The ability of one entity to communicate with another entity.	NIST SP 800-175B Rev. 1
Personal Identification Number (PIN)	A numeric secret that a cardholder memorizes and uses as part of authenticating their identity.	FIPS 201-3 under PIN
Personal Identity Verification (PIV) card	A physical artifact issued to an individual that contains a PIV Card application that stores identity credentials so that the claimed identity of the cardholder can be verified against the stored credentials.	FIPS 201-3 under PIV Card

Table 1: Definition of the different concepts related to digital identity.
Source: Computer Security Resource Center database (Computer Security Division/NIST).

Additionally, putting forward all these concepts is essential in order to specify the terminological field to which the different interpretations and analytical frameworks of digital identity are associated. In this same context, it is worth remembering that the concept of biometric identification is strongly implied for questions of user authentication. Biometric identification corresponds to comparing a template generated from a live biometric sample to a previously stored biometric so as to determine the probability that they are a match (World Bank Group and Global Partnership for Financial Inclusion, 2018). A report established and coordinated by the competent services of the World Bank Group,

Identification for Development (ID4D82) initiative, Global Partnership for Financial Inclusion (GPFI83) and G20 countries have adapted from the work of World Bank Group (2018) the two main forms of biometric identification. The figure 1 below summarizes them.

One to one (1:1)

- Matching is a comparison against a single template (e.g., one stored on an electronic identity card) and is typically used for authentication and verification.

One-to-many (1:N)

- Matching is a comparison against all or a subset of templates stored in a database, and can be used for identification (e.g., a criminal record search) or deduplication (i.e., ensuring that each individual exists only once in the database).

Figure 1: The two (2) main forms of biometric identification.
Adapted from "Global Partnership for Financial Inclusion", World Bank Group and Global Partnership for Financial Inclusion, 2018, p.6.

The evolution of the concepts related to the identity, especially the digital one, of a user is strongly linked to the efforts made by each State that works, for safety and security reasons, in harmony with its judicial system and the legal texts that result from it, to establish a general framework of national identity. These concepts link the legal identity84 of a user to the legal identification system. World Bank Group (2017, as cited in World Bank Group and Global Partnership for Financial Inclusion, 2018) stressed that legal identification systems are systems which enrol

[82] ID4D associates overall knowledge, cross-sectoral expertise, financial and technical assistance, and partnerships in order to help countries realize the transformational potential of digital ID besides civil registration ecosystems (World Bank Group, 2022).
[83] GPFI is an inclusive platform for all G20 countries, interested non-G20 countries and relevant stakeholders to carry forward work on financial inclusion, including implementation of the G20 Financial Inclusion Action Plan, endorsed at the G20 Summit in Seoul (Global Partnership for Financial Inclusion, 2022).
[84] According to a concept note developed by the United Nations Legal Identity Expert Group regarding "United Nations Strategy for Legal Identity for All" in 2019, legal identity is widely acknowledged to be catalytic for achieving at least ten (10) of the Sustainable Development Goals (United Nations, 2019). This work also recalls that everyone has the right to be recognized as a person before the law, as enshrined in Article 6 of the Universal Declaration on Human Rights and several international human rights instruments.

and identify individuals in order to provide government-recognized credentials[85] that be employed as proof of identity.

Digital identity in Cyberspace

Between real and virtual world there is an existing and renewed conflict, which is the struggle of identities (Majeed et al., 2020). However, the difference between real space and cyberspace is that the essence of any digital transaction is unbundling where as providing extra information in digital communication introduces the possibility for identity theft since nothing prevents the transmission of false identity information, or the duplication of another's identity information (Abelson and Lessig, 1998). In fact, personal electronic identities in cyberspace associated in reality have been one significant and urgent scientific problem as online life becomes interwinded with reality (Chen et al., 2017).

Nabeth (2009, as cited in Cotoc, 2017) highlithed that cyberspace configures the digital society. Moreover, cyberspace is concerned as well, with regard to the questions of digital identity, by the new services of architecture and design of online systems based on the treatment of information relating to the identity of the users by taking care to ensure a better security of the treated data as by the question of electronic management of the documents which include various aspects like the electronic signature, the online access to the documents and the use of Internet to authenticate online transactions relating to the public service or to the services offered by approved suppliers.

Abelson and Lessig (1998) underlined that a stringent problem in cyberspace is knowing with whom one is interacting. In others terms, the problem with digital identity in cyberspace is the inability to accurately determine the identity of the person on the other side of an electronic message or to know with certainty the source of any information in cyberspace. These authors propose that a digital identity system must serve multiple functions. The figure 2 below summarizes these functions.

[85] e.g., identifying numbers, cards, digital certificates, etc.

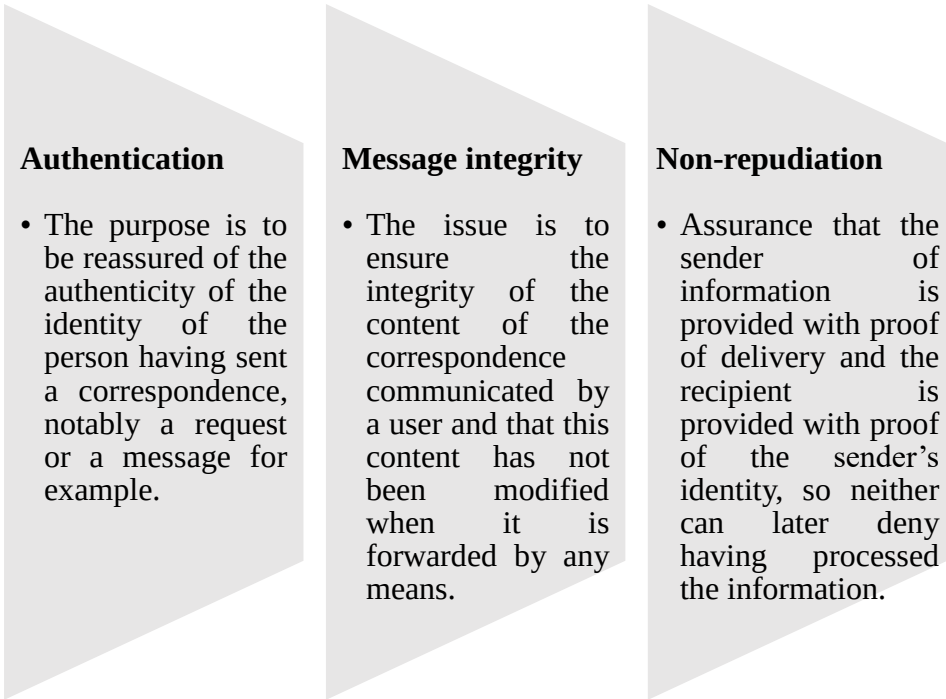


Figure 2: The three (3) functions mandatory served by digital identity.
Adapted from "Digital Identity in Cyberspace: White Paper Submitted for 6.805/Law of Cyberspace: Social Protocols", *Abelson and Lessig, 1998*, pp. 16-17.

The digital identity in cyberspace has been put forward more with the increase of computer security risks and the solutions proposed by encryption techniques, modes and modalities. In other terms, setting up a digital identity architecture may have the advantageous aftereffect of facilitating confidentiality amid encryption (Abelson and Lessig, 1998).

Moreover, the issue of digital identity in cyberspace has been more emphasized for reasons of security, safety and international cooperation in the last three (3) years. The increase in cybercrime incidents are related to the spread of the Covid-19 pandemic since individuals spent additional time online and became dependent on the digital environment where as criminals were responsive to seize this opportunity and targeted, among others, individuals and governments with a series of Covid-19 related scams and malware (Interpol, 2021).

Management of e-identity

Following the rapid development of Internet of Things (IoT), identity management in cyberspace seems to be more and more important regarding activities concerning credibility and integrity such as electronic commerce and electronic

government (Chen et al., 2017). Moreover, management of e-identity is fundamental for estabilishing the trustworthy and paperless environment in internet economy and it also enables innovation (Chang, 2013). However, a successful e-government project requires consideration of all the legal, managerial and administrative components and aspects of identity management.

For the operationalization of digital identity management, efforts are required at the technical level in order to associate the technical framework of any transaction (security, data processing and modalities of completion of the requested requests) with the certified information of the user's identity. Consequently, a very clear require for identification within online services has been acknowledged for some time (Górniak et al., 2011). Besides, the aim of running one form of electronic identity in order to access different services is clear as well (Górniak et al., 2011). Moreover, the effective implementation of such a project on the organizational level requires the design of a national system that federates the management of information flows with connected subsystems. These subsystems cover all online services, in particular those related to public services that may be requested by the Internet user.

Here, federated identity management approves computer systems share identity information and assignments athwart security domains as it is the ways by which these users are able to be given cross-domain single sign on content that they can authenticate once and then accumulate access to protected resources in a diverseness of localities, without being requested to re-authenticate (Górniak et al., 2011). Nonetheless, the declination of such a sharp vision of identification and authentication of users in real time with all the subsystems concerned by the public service required is not a simple technical action to implement. It is, further, a decision to be taken at the political and decision-making level.

In fact, public authorities can align themselves with the orientations, recommendations and incentives emanating from international institutions aiming to accompany especially emerging economies to modernize their governance and data processing systems. Benefiting from best practices in relation to these issues implies a better understanding of the circumstances in which digital identity can be introduced, managed and developed for reasons of security, safety and international cooperation. For instance, OECD (2011, as cited in Chang, 2013) highlighted in its guideline about digital identity that two (2) recommendations must be implemented by governments. The figure 3 below summarizes.

First one : National strategy	Second one : International cooperation
• Governments should adopt a clear national strategy for digital identity management.	• Governments should work side by side to enable cross-boarder digital identity management.

Figure 3: The two (2) OECD's recommendations as a guideline about digital identity. Adapted from "Management of e-Identity for cross-boarder", *Chang, 2013*, p.6.

In short, digital identity management implies the implementation of a governance framework that allows the strategic management of such a project. That being said, the mechanisms and tools put in place, at the national level, aiming to introduce, manage and accompany the changes likely to be generated by such an upgrade must be in harmony with the aspirations of the New Public Management (NPM) as well as the orientations of the New Development Model (NDM) issued by the Kingdom of Morocco.

Structure and design of the digital identity

In this part split into three points, we will focus on the structure and design of the digital identity by (3.1) highlighting the challenges of building blocks of identity, (3.2) recalling the importance of structuring as an essential point of any digital identity project and (3.3) discussing the design of identity systems.

Challenges of building blocks of identity

The identity of a user does not consist of a simple component whose verification allows a certified authentication. It is, rather, a series of integrated components that form a chain of secure steps whose succession of decryption with reliable information informs on the conformity of the information stored in the identity database with the data entered by the user on the Internet. In other terms, the secure decryption of this authentication chain is the added value of digital identity. In addition to identity attributes (referred to as biographic data), each individual also has biometric data. According to the Computer Security Resource Center following the NISTIR 7316 registered database source, biometrics usually stands in IT, to automated technologies for authenticating and verifying characteristics of human body including eye retinas and irises, fingerprints, voice patterns, facial patterns, and hand measurements. That said, all of these components and data constitute blocks that must be collected, processed, stored and secured over time. Also, different solutions can be put forward for the execution of such operations. In fact, these solutions are the different platforms and technical modalities

allowing the storage and the secure backup of the processed data in a datacenter since its collection. However, the approach is almost similar when it comes to the methodology of data collection, processing and storage. Similarly, the related objectives are almost identical as long as the purpose is to adopt a safe and certain digital identity whose authentication and verification processes are reliable and allow to create a climate of trust for safety and security purposes. The following imported figure 4 proposes a model of the blocks of the digital identity.

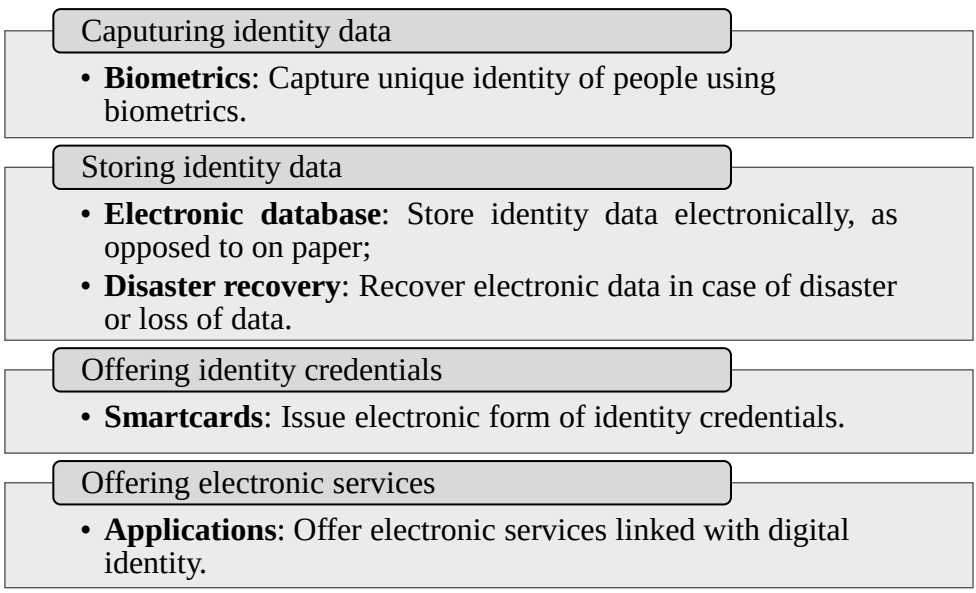


Figure 4: Identity building blocks model with examples of digital solutions.
Source: World Bank Analysis, s.d., as cited in International Telecommunication Union, 2018, p.7.

Structuring the digital identity

World Bank Group (2019, as cited in AWS Institute, 2022) stressed that identity systems are mainly employed by different governments in order to deliver individuals with official evidence of identity given that these systems collect identity attributes before proceeding to their validation so as to set up an individual's identity. This validation phase is authenticated amid credentials like Identity cards (ID cards) or a series of unique identification numbers (Number of the National Electronic Identity Card in Morocco for example), which individuals can use as proof at any time of their need for identification to related government authorities or services or to any other entity or person seeking to verify a user's identity. Herein, a thriving digital ID system requires a strategic direction evolved

by governments in tune with pertinent public and private stakeholders (AWS Institute, 2022). Accordingly, this shared vision needs to conduct decisions regarding the structure and execution of a digital ID system and includes main decisions including its aim, use cases, and design.

The conceptual architecture of the main elements that can be considered in a digital identity implementation project is based on several criteria, parameters and properties. Herein, Toth and Anderson-Priddy, (2019) suggest a range of properties as users are increasingly exposed to risks related to losing control of their digital identities as a result of poor user interfaces, counterfeiting[86], weak identity verification, spoofed identities, or insecure channels. The table 2 below recalls their proposed elements.

Order	Properties	Designation
1	Usability	Owners must be able to instinctively and control in a dependable manner, manage, and use their self-sovereign digital IDs as well as the digital identities of collaborating parties.
2	Counterfeit prevention	It should not be practicable for malicious parties nor external users to generate bogus or digital IDs by basically possessing the self-sovereign digital identities of other owners.
3	Identity verification	Dependent parties must be willing to verify that digital IDs are manipulated by their owners or were ruled by their owners when created.
4	Identity assurance	Dependent parties must receive objective proof that presented digital IDs veraciously describe their owners, by that means averting spoofing.

[86] The issue of adoption, use and reliability of digital identity given the risks of identity forgery is a major concern for governments who are working together to strengthen their level of coordination to protect against related crimes. INTERPOL's Counterfeit Currency and Security Documents unit - Identity and travel document fraud working group - and the Digital INTERPOL Alert Library - Document (Dial-Doc) attest to international efforts to address user identity challenges.

5	Secure transactions	Once owners have exchanged in a secure manner their digital IDs, it ought not be feasible for malicious parties to read or tamper with their transactions.

Table 2: A series of structuring properties related to digital identity.
Adapted from "Self-Sovereign Digital Identity: A Paradigm Shift for Identity", *Toth and Anderson-Priddy, 2019*, pp.19-20.

Design of identity systems

The elements of design that shape a digital identity platform begin with the catch and store of ID data, and the offering of identity credentials and of electronic services that are associated to the registered and authenticated digital ID while the method of catching the data will influence on its trustability and the interoperability with other ID systems (International Telecommunication Union, 2018).
In fact, the design of identity systems is strongly linked to the type of digital identity ecosystem in question, given the central role of the purpose, objectives and usage perspectives associated with any governmental digital identity adoption project. Further, diverse types of digital ID systems can be emphasized depending on national basis, issues and context.
Additionally, four (4) varieties of digital ID ecosystems were underlined by GSMA and the World Bank Group in support of digital transactions and with multiple amplitudes of public and private participation (International Telecommunication Union, 2018). Table 3 below shows these types of varieties.

Order	Varieties	Designation
1	Government-driven centralized system	Where one or more databases are owned by the government and where nearly all digital transactions are accomplished on the basis of state-issued electronic ID.
2	Semi-centralized, federated system	In which the individual can choose from different trusted identity providers and manipulate these credentials for digital services through an identity hub.

3	Decentralized, open identity market	Marked by the absence of national identity schemes, where public and private entities establish, own and manage their own digital ID systems.
4	Self-asserted digital identity	Where users decide on their own digital attributes and in which there is no verification of official identity documents. (e.g., Facebook, Google, LinkedIN or other solutions).

Table 3: Four (4) types of digital identity ecosystems.
Adapted from "Digital identity in the ICT ecosystem: An overview", *International Telecommunication Union, 2018*, pp.8-9.

Adoption of the new National Electronic Identity Card in Morocco

In this part divided into three points, we will focus on the adoption of the new national electronic identity card in Morocco as an essential step for the operationalization of the digital identity project at the national level by (**4.1**) highlighting the national electronic identity card's legal framework, (**4.2**) emphasizing the benefits of the new national electronic identity card and (**4.3**) discussing the role of new national identity card regarding governance.

National electronic identity card's legal framework

As an essential part of the efforts deployed by the competent authorities, including the DGSN attached to the Ministry of Interior, to ensure a safe and secure environment including cyberspace, the project of establishing and developing a digital identity model on a national scale required a prior conceptualization as well as an upgrade of documents and methods of identification and authentication of users. These documents include, in an initial phase, the national identity card and the biometric passport. Here, we have chosen to focus more on the National Electronic Identity Card given the large number of actors, institutions and national organizations involved in the digital identity authentication platform called « National Trusted Third Party ». Moreover, the introduction of a dematerialized framework for identity verification services is one of the objectives of the implementation of a system of identification and authentication of users of digital services. However, it is essential to strengthen and update the legal framework in order to fully consider the aspects and issues related to this change. This being said, the involvement of the National Commission for the Protection of Personal

Data (CNDP[87]) allows the reinforcement of this legal framework with regard to the data of the users who are holders of this new national identity card. In fact, the legal framework of the national identity card in Morocco refers to two (2) main texts which are (i) the Law n° 04-20[88] relating to the National Electronic Identity Card and (ii) the Decree n° 2-20-521[89] issued to apply the provisions of the Law n°04-20 on National Electronic Identification Card.

Correspondingly, the National Electronic Identity Card certifies the nationality and identity of its holder, including his or her digital identity, by assigning a unique national identity number. It has a regal character that proves the identity of the citizen in a unique way, thus protecting him/her against any risk of intentional or accidental confusion of identities (Direction Générale de la Sûreté Nationale, 2021).

In accordance with the provisions of the law n°04-20, all Moroccans over 16 years of age must hold a National Electronic Identity Card. However, this document can be issued to minors under 16 years of age, at the request of their legal representative. Furthermore, this law text indicates that each National Electronic Identity Card includes digital security certificates, generated by the DGSN, which are coded electronic files, univocally linked to the card and its holder. Also, the National Electronic Identity Card contains a non-apparent encrypted electronic chip and a non-encrypted optical reading zone, which can be read by appropriate machines. Also, the text of the decree n° 2-20-521 indicates that each National Electronic Identity Card is associated with a PIN code. In order to further secure the use of this PIN code by the users concerned, the DGSN has invested to introduce a new procedure for resetting this code in order to ensure proximity, ease and flexibility with users. This procedure consists in the addition of a new module integrated into the mobile application « My digital identity » called « My e-ID » developed by the DGSN and available on phones under Android and iOS and which allows each citizen to proceed to the reset of the PIN code of his National Electronic Identity Card remotely. At this level, the procedure includes eight (8) consecutive steps designed, explained and published by the DGSN.

[87] In reference to « Commission Nationale de Contrôle de la Protection des Données à Caractère Personnel ».

[88] Dahir n°1-20-80 of 18 hija 1441 (August 8th, 2020) promulgating this law. The related text was published in the official bulletin of the Kingdom of Morocco under number 7080 (French version) which can be consulted on the official website of the General Secretariat of the Government in Morocco at http://www.sgg.gov.ma/BO/FR/2873/2022/BO_7080_Fr.pdf

[89] This decree was issued on 22 Dhou al hijja 1441 (August 13th, 2020). The related text was published in the official bulletin of the Kingdom of Morocco under number 6908 (Arabic version) which can be consulted on the official website of the General Secretariat of the Government in Morocco at http://www.sgg.gov.ma/Portals/1/BO/2020/BO_6908_Ar.pdf

These steps include, among others, the detection and reading of the data of the new card is done by placing the card on the back of the phone concerned and the authentication through a facial recognition of the user before being able to associate the card with the new PIN code chosen by the user in full security.

Benefits of the new national electronic identity card

The launch of this new generation of National Electronic Identity Card by the DGSN comes to accompany the digitalization of the Administration in Morocco and ease the access of citizens (users) to multiple services. Indeed, the users of the new National Electronic Identity Card are concerned to benefit progressively from the advantages expected by this digital service. According to the General Directorate of National Security (2020), this newly made card is supplied with security features that avert forgery. Also, this card have the benefit of enabling citizens to prove their identity immediately and in a secure way when interacting with both public and private organizations or when accessing the services offered by those organizations through the Internet and therefore making it hopeless for one to perform a transaction in their name even if they are in possession of their ID card.

Moreover, with this new card, the input errors in personal data can be avoided given that new generation of national ID card is equipped with the said associated secure PIN code (that specific PIN code is delivered to each citizen).

The advantages of the new National Electronic Identity Card are highlighted by the General Directorate of National Security. The following table 4 summarizes them.

Underlined advantage	Designation
Sustainability	The choice of material, entirely made of polycarbonate, gives the National Electronic Identity Card more resistance and durability.
Security	The increased physical and logical security level of the National Electronic Identity Card protects its holder against the risks of counterfeiting and falsification.
Reading accessibility	The new reading modes of the National Electronic Identity Card, namely MRZ and NFC, allow to read and extract data from National Electronic Identity Cards in a simple and automatic way.

Strong authentication	The National Electronic Identity Card contains digital certificates that are uniquely linked to the card and its holder and providing a first level of secure electronic authentication to prove his identity.

Table 4: Benefits of the new National Electronic Identity Card in Morocco.
Adapted from "The new CNIE: a strengthened identity document for a better quality of service to the citizen", *Direction Générale de la Sûreté Nationale, 2021*, *p.1.*

In addition to the advantages of the technical modernization of the cryptographic components of the new National Electronic Identity Card, the « National Trusted Third Party » platform will ensure secure digital interactions between service providers and users by reducing delays and intermediaries. Also, the subscription of the holders of this identity document to new remote services[90] is a major expected benefit. Otherwise, the securing of certain operations that require a safe and certain identification of the user in the context of its online connectivity with one or more service providers through authentication required by the digital identity platform of the DGSN allows simplified access to public services while reducing the risk of fraud, identity theft or identity theft.

Role of new national identity card regarding governance

Governance is a broad term that can be applied to security in a general way to explain the role that international, national and local actors play in security decision-making and implementation. Security governance refers to the functioning of security in general (Geneva Centre for Security Sector Governance, 2015).

The conceptualization of digital identity according to a logic of structures responds to an ultimate objective which is none other than the increase in the capacity of identification and authentication systems to carry out real-time verification of the conformity of data and information imparted to the various credentials as an example here of the new National Electronic Identity Card compared to the information entered in the informational data center for the identity of citizens managed by the competent services of the General Directorate of National Security in Morocco[91].

[90] Such as opening a bank account or subscribing to a telephone or Internet service remotely.

[91] According to a DGSN a press release dated May 29th, 2022, the General Directorate of National Security has won recently the « African Excellence E-Government Award », during the 15th edition of the Africa Pay & ID Expo awards ceremony hosted on May 26th, 27th and 28th in Marrakech (Morocco) in acknowledgment of the full-fledged level of services provided by the newly-launched national electronic identity card in Morocco, and the relevant function performed

The adoption of digital identity in Morocco is a real step forward in terms of the digital transformation of the governance of the safety and security sector. The expected benefits of the introduction, management and development of a reliable, secure and unique digital identity for every user allow to take a new step for the implementation of a security governance system in accordance with the requirements and advances in security administration techniques.

Conclusion

Governments around the world are increasingly implementing digital ID systems to boost social services and advance innovation where the Covid-19 pandemic reinforced this tendency and underlined just how important it is that everyone be able to prove their identity online (AWS Institute, 2022). In fact, digital ID programs also need to have access to suitable technical expertise while the best strategic decisions can be made when leadership is well advised regarding all aspects of the project, political and technical, and understand the full implications of all options (AWS Institute, 2022). Adopting a digital identity project is not a simple action to implement. Rather, it is a strategic decision whose implementation can be assisted by several international initiatives to promote digital transformation. Here, the ID4D initiative is designed to help countries realize the transformational potential of digital ID systems and to ensure integration of digital identification systems with civil registration and vital statistics (International Telecommunication Union, 2018). Correspondingly, the ID4Africa which promotes the responsible adoption of modern digital identity systems as drivers of socio-economic development and provides a platform for African governments to explore how national electronic identity can further socio-economic development in their countries (International Telecommunication Union, 2018).

Throughout this paper, we have tried to describe a general overview of the main issues and themes generally covered by the issue of digital identity adoption by presenting in particular the case of the new National Electronic Identity Card in Morocco. Our next research works will concern the limits of this paper and in particular an in-depth reading of the identity ecosystem by studying the digitization of the civil register, the national register of students (MASSAR), the compulsory health insurance system (AMO) in parallel with the analysis of the National Social Security Fund (CNSS) system.

Références bibliographiques

by this highly secure document in guaranteeing documents' security and at a distance or *remote transactions* and the reinforcing of confidence in digital identity.

Abelson, H., Lessig, L., 1998. Digital Identity in Cyberspace a White Paper Submitted for 6.805/Law of Cyberspace: Social Protocols.
AWS Institute, 2022. Digital identity The opportunity for government - AWS Institute - Access Partnership.
Bhargav-Spantzel, A., Squicciarini, A.C., Bertino, E., 2005. Establishing and Protecting Digital Identity in Federation Systems, in: Proceedings of the 2005 Workshop on Digital Identity Management - DIM '05. https://doi.org/10.1145/1102486.1102489
Chang, J.J., 2013. Management of e-Identity for cross-boarder, in: 22nd UN/CEFACT Forum 2013. 10.15 Sardegna. pp. 5–5.
Chen, B., Tan, C., Zou, X., 2017. Cloud service platform of electronic identity in cyberspace. Cluster Comput 20, 413–425. https://doi.org/10.1007/s10586-017-0731-9
Cotoc, A., 2017. Language and Identity in Cyberspace. A Multidisciplanary Approach. Universitatea Babeş-Bolyai Presa Universitară Clujeană.
Direction Générale de la Sûreté Nationale, 2021. La nouvelle CNIE: un titre identitaire renforcé pour une meilleure qualité au service du citoyen [WWW Document]. URL https://www.cnie.ma/static/ (accessed 10.29.22).
Geneva Centre for Security Sector Governance, 2015. La gouvernance du secteur de la sécurité: Appliquer les principes de bonne gouvernance au secteur de la sécurité.
Global Partnership for Financial Inclusion, 2022. Global Partnership for Financial Inclusion [WWW Document]. URL https://www.gpfi.org/about-gpfi (accessed 10.20.22).
Górniak, S., Elliott, J., Ford, M., Birch, D., Tirtea, R., Ikonomou, D., European Network and Information Security Agency (ENISA), 2011. Managing multiple electronic identities.
International Telecommunication Union, 2018. Digital identity in the ICT ecosystem: An overview (ITU Thematic Reports).
Interpol, 2021. International Criminal Police Organization (Interpol) 2020 Annual Report - Annual Reports.
Majeed, M.M.F., Adisaputera, A., Ridwan, M., 2020. Digital Identity. Konfrontasi: Jurnal Kultural, Ekonomi dan Perubahan Sosial 7, 246–252. https://doi.org/10.33258/konfrontasi2.v7i4.122
Toth, K.C., Anderson-Priddy, A., 2019. Self-Sovereign Digital Identity: A Paradigm Shift for Identity. IEEE Secur Priv 17, 17–27. https://doi.org/10.1109/MSEC.2018.2888782
United Nations, 2019. United Nations Strategy for Legal Identity for All: Concept note developed by the United Nations Legal Identity Expert Group.

World Bank Group, 2022. Identification for Development Initiative (ID4D) [WWW Document]. About us. URL https://id4d.worldbank.org/about-us (accessed 10.20.22).
World Bank Group, Global Partnership for Financial Inclusion, 2018. G20 Digital Identity Onboarding. Washington, DC. https://doi.org/10.1596/30484

L'INFLUENCE DE L'AUTOEFFICACITE ET L'AUTODETERMINATION SUR L'INTENTION ENTREPRENEURIALE DES ETUDIANTS

Melhaoui ISSAM
École Supérieure de Technologie d'Oujda (EST-O)
E-mail : **Issam.melhaoui@ump.ac.ma**

Chetouani Sarah
École Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger (ENCGT)
Université Abdelmalek Essaadi (UAE)
E-mail : **Schetouani@uae.ac.ma**

Abstract

L'objectif du présent travail est d'examiner l'influence des facteurs motivationnels de la théorie de l'autodétermination, ainsi que les caractéristiques individuelles présenté dans le cadre de la théorie de l'auto efficacité sur l'intention entrepreneuriale des étudiants. Plus précisément, l'objectif est de comprendre si les différents types de motivation (intrinsèque et extrinsèque) influencent différemment l'intention entrepreneuriale, et plus globalement l'influence des facteurs psychosociologiques dans l'explication et la formation d'un comportement entrepreneurial. L'aboutissement théorique de ce travail se présente sous forme d'un modèle théorique qui présente cette relation conformément à la théorie sociocognitive.

***Mots clés** : Intention entrepreneuriale, Comportement entrepreneurial, Autodétermination, Auto efficacité*

Introduction

De nos jours, le paysage des études supérieures a changé, sous l'influence de la mondialisation et des changements socio-économiques, l'entrepreneuriat est devenu un des leviers majeurs à la création de l'emploi et de la richesse.
L'intervention des sciences de l'éducation dans le champ de l'entrepreneuriat est actuellement un facteur indispensable pour la société et pour les étudiants en particulier. Il semble donc important d'œuvrer pour instaurer une logique

entrepreneuriale et rendre le dispositif éducatif plus performant en termes de sensibilisation et de formation à l'entrepreneuriat.
Théoriquement, tout acte entrepreneurial est précédé comme l'explique (Ajzen,1991) par l'intention entrepreneuriale des étudiants qui repose à son tour sur trois éléments essentiel (attitudes des étudiants, normes sociales et le contrôle qu'ils pensent avoir sur la situation) conformément à la théorie du comportement planifié.
Plusieurs déterminants d'ordres sociales, psychologiques et économiques peuvent influencer l'intention entrepreneuriales des étudiants. Dans le cadre de ce travail, nous nous intéressons particulièrement à l'influence de la théorie de l'auto efficacité (Bandura, 2003) et l'autodétermination (deci & ryan, 2002) sur l'intention entrepreneuriale (ajzen, 1991). Rare sont les recherches qui s'intéressent à cette relation dans le contexte universitaire marocain.
L'objectif de ce travail est donc de présenter un modèle théorique qui s'intéresse à la relation de l'auto efficacité et l'autodétermination sur l'intention entrepreneuriale dans un paradigme sociocognitif et dans un cadre qui englobe les étudiants universitaires.

Cadre théorique sur l'intention entrepreneuriale

Définition et objet de l'entrepreneuriat

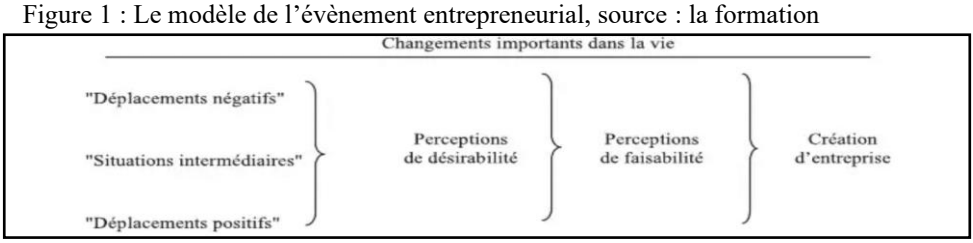
L'entrepreneuriat est un concept multidimensionnel qui s'est développé assez largement dans le temps sans aboutir à un consensus théorique sur la définition. En effet, comme champ de recherche et d'intervention, l'entrepreneuriat relève de plusieurs disciplines telles que la sociologie, l'économie et la psychologie. Il en résulte que cette diversité théorique renvoie à des situations tellement hétérogènes qu'il est vain de se limiter à une seule définition (Farhat Dalhoum, 2016 ; Fayolle, 2004b ; Fayolle & Filion, 2006 ; Mouloungui, 2012 ; Tounés, 2003). Selon (Filion and Fayolle, 2006) : « il s'agit d'un phénomène multidimensionnel qui peut être étudié sous différents angles, en mobilisant de nombreuses disciplines et une grande diversité d'approches méthodologiques. ».
Dans le cadre de ce travail, nous proposons la définition la plus explicite qui présente l'entrepreneuriat dans un angle processuel : « processus d'émergence organisationnelle » (gartner and Bird, 1992). Sous cet angle, l'entrepreneuriat prend la forme d'attitudes, d'aptitudes, de perceptions, de normes, d'intentions et de comportements qui se manifestent dans un contexte donné (TOUNES, 2007, P:2).
Selon (Boyer, 1997, p. 268), quatre phases importantes à considérer pour la création d'entreprise « qui représente la manifestation la plus claire et visible de l'entrepreneuriat »: plan et intention- choix - décision – action.

Dans ce travail, nous nous intéressons particulièrement à l'intention entrepreneuriale, c'est la phase qui précède l'acte à l'entrepreneuriat. Nous constatons, que la création d'entreprise est un acte qui suit une logique processuelle en construction. En amont de cet acte, décrire et expliquer l'intention entrepreneuriale est indispensable pour comprendre ce phénomène. Selon (Maâlej, 2013, p:34), cette intention est le médiateur entre le comportement, les attitudes, les normes subjectives et les perceptions. Ainsi, d'après (Bird, 1988, p.445), celle-ci représente un processus cognitif qui naît avec les motivations, les besoins, les valeurs et les croyances. Ce processus est fortement influencé par des variables contextuelles. Elle oriente l'expérience et l'action vers l'objectif de création d'entreprise (Bird, 1988, p. 443).
Finalement, nous pouvons avancer -d'un point de vue théorique- que l'intention est indispensable pour prédire le comportement, au sens de (TOUNES, 2006) « l'intention entrepreneuriale est une phase majeure du processus de création d'entreprise subdivisée en quatre stades: la propension, l'intention, la décision et l'acte. Elle est une volonté individuelle qui s'inscrit au sein d'un processus cognitif conditionné par le contexte sociocul-turel, politique et économique. ».

L'intention entrepreneuriale théories et modèles

La psychologie sociale, plus précisément la théorie de l'événement entrepreneurial (Shapero, 1982 ; Azjen 1991) est indispensable pour expliquer et comprendre les processus psychologiques responsables sur l'adoption d'un comportement « acte entrepreneurial ». Plus précisément, le paradigme sociocognitif de bandura nous semble approprié par rapport à notre démarche théorique, car il explique les interactions et les influences (psychologiques et environnementales) sur le comportement social.
Dans ce sens, plusieurs modèles se sont intéressés à l'intention entrepreneuriale dans le contexte universitaire. Le modèle de l'événement entrepreneurial (Shapero & Sokol, 1982) fut le plus ancien qui s'intéresse implicitement à la formation de l'intention entrepreneuriale,

Figure 1 : Le modèle de l'évènement entrepreneurial, source : la formation

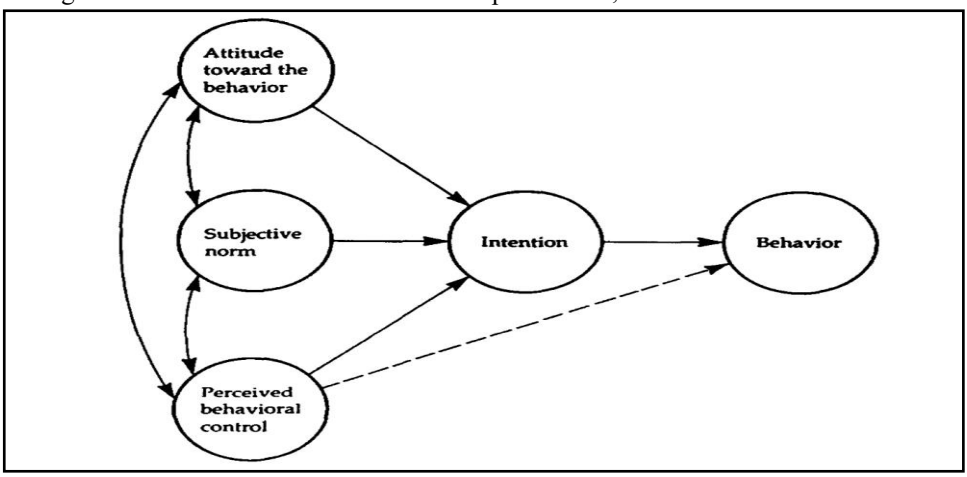


Les auteurs proposent dans ce cadre un modèle expliquant les mécanismes d'adoption d'un comportement entrepreneurial. En effet, le comportement

entrepreneurial est le résultat de divers facteurs complémentaires influençant les perceptions de l'individu : « Il s'agit des déplacements négatifs (un licenciement par exemple), des déplacements positifs (cas d'une opportunité à ne pas rater) et des situations intermédiaires (exemple de sortie de l'école). A l'interface entre ces trois facteurs et l'événement entrepreneurial, les auteurs identifient deux groupes de variables intermédiaires : les perceptions de désirabilité qui représentent les facteurs sociaux et culturels pouvant influencer le système de valeurs de l'individu et les perceptions de faisabilité traduites par les facteurs de soutien à la création d'entreprise. » (Achour and Dehbi, 2016). Nous pouvons donc retenir de ce modèle que les changements de vie provoquent un changement dans l'intention entrepreneuriale et impactent simultanément sur les perceptions de faisabilité et désirabilité favorisant ainsi l'acte de création d'une nouvelle entreprise « act entrepreneurial ».

Ainsi, la théorie du comportement planifié d'Ajzen (1991) en psychologie sociale tente d'expliquer l'importance de l'intention dans la prédiction du comportement et de l'acte d'entreprendre chez les individus. Cette dernière postule que l'intention d'un individu est déterminée selon trois éléments phares à savoir : « l'attitude à l'égard du comportement concerné, sa perception des normes sociales et le contrôle qu'il pense avoir sur la situation ».(Maâlej, 2013, P:34). Il s'agit du modèle de référence utilisé dans la littérature, car de nombreuses études dans ce sens, ciblant essentiellement une population estudiantine ont fait objet de résultats empiriques importants ; nous citons particulièrement (Krueger et Carsrud, 1993 ; Krueger et al. 2000 ; Tounès, 2006 ; Fayolle et al. 2006 ; Klapper et Léger-Jarniou, 2006).

Figure 2: La formation de l'intention entrepreneuriale, source : la théorie



Le modèle d'Ajzen postule comme nous l'avons expliqué ci-dessus que l'intention est l'élément prédicteur du comportement. En effet, il faut encore précisé que le comportement et l'action font l'objet d'interférence de facteurs internes et externes (Bagozzi, 1992), c'est-à-dire que ce dernier n'est pas toujours sous le contrôle de la volonté, l'environnement social et culturel de l'individu influence également l'intention à l'entrepreneuriat. C'est dans ce sens, qu'Ajzen a défini l'intention selon 3 éléments phares : à savoir les attitudes, normes sociales et contrôle perçu.

Attitudes : il s'agit selon (TOUNES, 2006) de l'évalutation que fait l'individu du comportement souhaité , comme le confirme également (Massimo, 2012, p. 36) « il s'agit d'une évaluation personnelle du degré d'attraction ou de répulsion que l'individu a envers le comportement auquel il aspire ».

Normes sociales : renvoie à la pression sociale perçue par l'individu, c'est-à-dire l'influence de l'environnement social (amis, famille) sur le devenir entrepreneurial de la personne. Selon (Emin, 2004) il s'agit des : « pressions sociales exercées sur l'individu par son entourage le plus proche (famille, amis, parents) ou la perception de ce que les gens importants pour l'individu».

Le contrôle comportemental perçu : selon également (Massimo, 2012, p. 37) cette notion représente : « la croyance d'une personne relative au degré de difficulté ou de facilité à effectuer le comportement. » ainsi selon (TOUNES, 2006) : « impliquent les degrés de connaissance et de contrôle qu'a un individu de ses aptitudes ainsi que des ressources nécessaires en vue de concrétiser le comportement voulu. ».

Le modèle d'Ajzen a trouvé des soutiens théoriques et empiriques dans divers domaines et champs d'investigation, c'est pourquoi plusieurs chercheurs ainsi que l'auteur de référence lui-même suggèrent d'ajouter d'autres dimensions au modèle original susceptibles d'améliorer la compréhension des antécédents de l'intention entrepreneuriale. Dans cette perspective, Shapero pensait que l'un des déterminants comportementaux essentiels de l'intention entrepreneuriale était la propension à agir (Shapero 1982), et il a montré son impact significatif sur l'intention (Krueger et al. 2000), d'autres part une étude réalisé par (Zhang et al., 2015) montre l'importance de la variable « prise de risque à court terme » et le « bien-être psychologique » dans la détermination de l'intention entrepreneuriale. Dans la même ligne d'idées plusieurs chercheurs ont proposé une évolution du modèle par des tests empiriques portant sur les étudiants universitaires, ainsi les recherches réalisés par (Autio et al., 1997) ont tentés d'expliquer les effets directs et indirects de l'environnement universitaire, l'image de l'entreprenariat et les attitudes générales sur le développement de l'intention entrepreneuriale chez les étudiants universitaires.

Nous pouvons déduire de ces recherches l'apport théorique important quant au développement de l'intention entrepreneuriale. Toutefois, dans le contexte marocain nous désirons dans le cadre de cette recherche développé sur l'importance de l'auto-efficacité, l'auto-détermination et l'environnement universitaire des étudiants dans la formation de l'intention universitaire chez les étudiants. Nous constatons que très peu de recherche empiriques et théoriques se sont intéressés à ces variables dans le contexte marocain.

Les effets de l'auto efficacité et l'autodétermination sur l'intention entrepreneuriale

L'auto efficacité et l'intention entrepreneuriale

La théorie de l'auto efficacité relève de la théorie générale sociocognitive (Bandura, 1986). Cette théorie repose sur l'idée qu'il existe des interactions continues entre l'environnement, la personne et ces caractéristiques personnelles. Le modèle introduit par Albert Bandura, intitulé modèle de causalité triadique se présente comme suit :

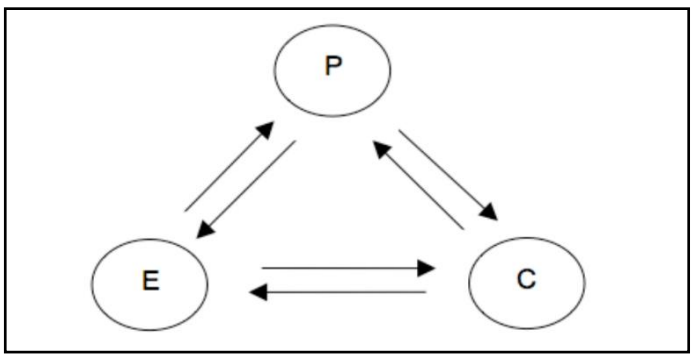


Figure 3 : le modèle de causalité triadique Source : l'agentivité humaine

P : « personne » : la personne et toutes ses cognitions, son affectif, son vécu, ses représentations…
E : « Environnement » : Déterminants de l'environnement social et organisationnel,
C : « Comportement » : Déterminants du comportement, les « patterns » d'action et les schémas comportementaux
Conformément à la théorie sociocognitive, le comportement humain n'est pas toujours dépendant des forces de l'environnement, car aussi la personne peut intervenir pour influencer et contrôler l'environnement. Comme le souligne Albert Bandura : « Les individus sont à la fois producteurs et produit de leur société ».

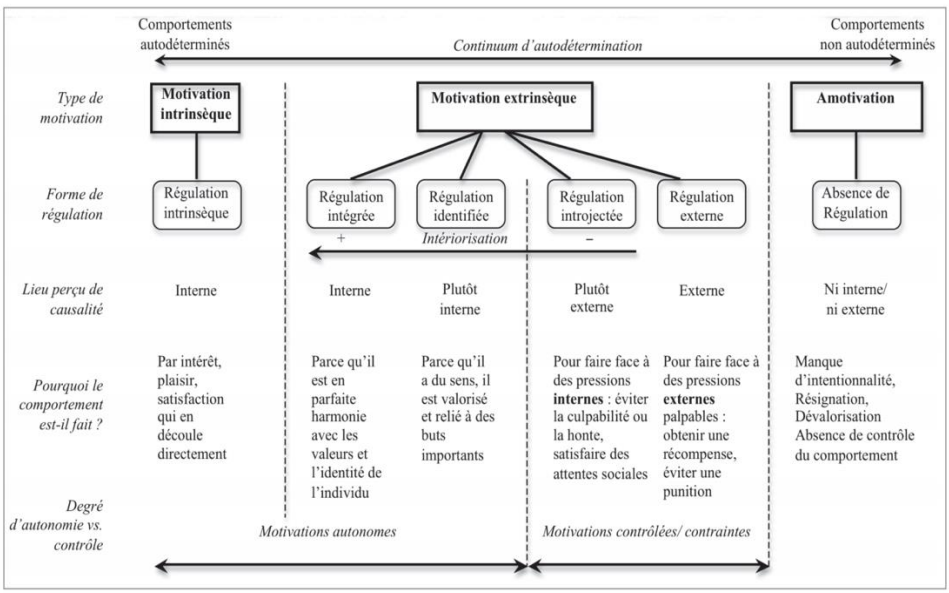
Toutefois, La relation n'est pas identique entre ces trois éléments. Les influences environnementales peuvent être plus puissantes que les influences comportementales ou personnelles dans certaines situations. Les uns interagissent avec les autres et ne fonctionnent pas de manière isolée.
Le sentiment d'efficacité personnel (SEP) peut être expliqué dans la partie personnelle du modèle triadique. Il s'agit donc des perceptions et croyances des étudiants, ces derniers ont tendance à choisir des situations dans lesquelles ils anticipent un contrôle personnel élevé et à éviter les situations dans lesquelles ils anticipent un faible contrôle. Pour cette raison, les étudiants par exemple déterminent et choisissent des parcours professionnels en fonction de la perception qu'ils ont de leurs capacités. C'est-à-dire en fonction du jugement sur les capacités personnelles. Un fort sentiment d'efficacité amènera donc l'étudiant entreprenant à affronter les obstacles et non pas les éviter. À contrario, il a été montré que si la personne ne croit pas en sa capacité de réussir, ceci l'empêchera de faire des efforts et d'agir pour devenir entrepreneur.
Selon Albert Bandura, l'efficacité personnelle se définit comme : « croyances relatives à sa propre capacité à réaliser le comportement requis pour produire un résultat.puis, cette définition a été élargie pour rendre compte des « croyances des personnes relatives à leurs capacité à exercer un contrôle sur les évenements qui affectent leur vie »(Bandura, 1989, P:1175).
L'étude réalisé par (Naktiyok et al., 2010) sur 245 étudiants diplômés a montré un niveau d'intention élevé pour devenir entrepreneurs influencé particulièrement par un niveau d'efficacité entrepreneuriale élevé. Ainsi l'étude réalisé par (Kusumawijaya, 2020) montre la qualité prédictive de l'efficacité personnelle sur le comportement entrepreneuriale des employés. Finalement nous citons également l'étude marocaine réalisé en 2020 qui a montré l'impact des dimensions de l'auto efficacité entrepreneuriale sur la performance de l'entrepreneur au Maroc (Soukaina, 2020).

L'autodétermination et l'intention entrepreneuriale

Dans le cadre de la théorie sociocognitive, deux types de motivation sont à distinguer aujourd'hui. En effet, l'idée que le comportement ne réagit pas forcément aux stimulus de l'environnement a créé une structure bidimensionnelle de la motivation, c'est ainsi développé par kuhl, 1985 par l'appellation « choice motivation, contrôl motivation », pour (Atkinson, 1986) il distingue deux types de motivation « over motivation, under motivation », Deci & Ryan de leurs parts s'intéressent à la « motivation intrinsèque et extrinsèque ». Plus globalement, nous distinguons aujourd'hui entre la motivation générée par des facteurs environnementaux et la motivation déterminée par les facteurs individuels c'est-

à-dire par les propres besoins et croyances, et choix délibérés de l'individu. Dans le cadre de cette recherche nous focalisons principalement sur les apports de la théorie de l'autodétermination (TAD).
La TAD (Deci & Ryan, 2002) est fondamentale pour rendre compte des comportements des individus (étudiants) et comprendre les motifs qui sous-tendent les intentions et les comportements entrepreneurials. Selon les auteurs fondateurs, plusieurs types de motivation peuvent être repérées et classées en fonction du degré d'autodétermination. Comme le résume ce schéma :

Figure 4 : les types de motivation et régulation dans le cadre la TAD,



En ce sens, la théorie de l'autodétermination proposée par Deci et Ryan identifie différentes formes de motivation, (Deci et Ryan (2002) classé en trois grands types de motivation et organisé selon un continuum : la motivation intrinsèque, la motivation extrinsèque et l'amotivation. En effet, la motivation intrinsèque renvoie à des formes autonomes de motivation (s'engager dans l'entreprenariat avec intérêt et plaisir et sans contrainte), par contre, la motivation extrinsèque renvoie à des formes contrôlées de motivation (ex : postuler pour une offre d'emploi afin d'éviter un sentiment de culpabilité).
L'intérêt de cette théorie est que l'on peut réguler le comportement des individus « étudiants » à la recherche de l'autodétermination. Et ce, à travers les mécanismes de régulation. Car, l'hypothèse de la théorie est que l'on peut passer d'une

motivation non autodéterminée à une motivation autodéterminée comme le montre le schéma. Voyant cela de plus prêt.
Plusieurs recherches ont été menées dans ce cadre, pour étudier cette hypothèse, Nous citons par exemple les recherches de (Reeve, 2002 ; Ryan & Deci, 2000, 2002 ; Sarrazin & Trouilloud, 2006, Nadia Leroy, 2013). Ces derniers ont montré que la motivation autodéterminée est associée à des conséquences positives (bien-être et performance, plaisir, persévérance à l'apprentissage), tandis que la motivation non autodéterminée conduit à des conséquences négatives (résultat négatives, désintérêt, abondant, mauvaise performance).
Finalement le dernier classement du continuum selon la théorie de Deci et Ryan c'est l'amotivation, dans cette dernière catégorie du continuum, l'individu n'est ni intrinsèquement ni extrinsèquement motivé. Ce dernier n'arrive pas à percevoir les relations entre ses comportements et les résultats obtenus (Deci and Ryan, 1985).
La TAD est largement utilisé dans le domaine de l'entrepreneuriat, particulièrement pour étudier les facteurs environnementales et psychologiques qui influencent la motivation entrepreneuriale des individus. Ainsi, pour prédire et comprendre les motifs qui sous-tendent un comportement entrepreneurial. Dans le domaine de l'entrepreneuriat, des étudiants comme le cas faisant objet de notre recherche voudraient démarrer une entreprise simplement pour obtenir de l'argent ou pour éviter le chômage, ou, à contrario, ils voudraient s'engager dans un tel comportement en raison de l'intérêt et du plaisir qu'ils ressentent envers cette activité.
Dans ce sens, les auteurs postulent que même si certains comportements sont motivés de manière extrinsèque, ils peuvent être internalisés et transformés pour devenir plus autonomes grâce à un processus de développement d'internalisation et d'intégration (voir la figure 4). L'internalisation fait référence à la prise de valeur par les individus de sorte que le comportement régulé de l'extérieur est transformé en régulation interne qui prend de la valeur pour eux et ne nécessite pas la présence de contingences externes. La forme donc la plus autodéterminée de la motivation extrinsèque est la régulation intégrée. Elle renvoie à l'idée que l'étudiant motivé extrinsèquement par obligation ou par sentiment de culpabilité (sortir du chomage, pression familliale …) est plutôt susceptible de trouver les valeurs et l'identité internalisant sa motivation et ce par la satisfaction des trois besoins psychologique expliqué ci-dessous à savoir « le besoin d'autonomie, le besoin de compétences et la proximité sociale ».
S'inspirant des travaux (white 1959, De Charms, 1968, Deci, 1975, Baumeister & Leary, 1995, cité par sarrazin 2006, 2013) la voie à l'autodétermination passe

nécessairement par la satisfaction ou l'entrave des trois besoins psychologiques qui peuvent s'expliquer comme suit :
Le sentiment d'autonomie fait référence : « au degré avec lequel l'individu se sent « à l'origine » de ses actions plutôt qu'un « pion » qu'on manipule (DeCharms, 1968) et fait l'expérience d'un choix qui est concordant avec ses intérêts et valeurs en l'absence de tout sentiment de pression (Deci, 1975) » cité par (Leroy et al., 2013, P:3).
Le sentiment de compétence repose sur des croyances en utilisation efficace de ses capacités, selon (Sarrazin et al., 2011, P:160) c'est : « le désir d'interagir efficacement avec l'environnement ». Enfin, la proximité sociale renvoie au besoin de se sentir connecté affectivement ou d'appartenir à un groupe (Baumeister & Leary, 1995). » cité par (Leroy et al., 2013, P:3), ou, le désir d'être connecté socialement avec des personnes qui nous sont significatives selon (Sarrazin et al., 2011, P:160).

Vers un modèle de développement de l'intention entrepreneuriale

Le modèle proposé au niveau de cette recherche accorde une place importante à la motivation considérée dans cette perspective comme un facteur crucial à la détermination et la formation de l'intention entrepreneuriale. Ainsi les facteurs psychologiques relatives aux croyances et jugements individuelles sont des prédicteurs à l'intention entrepreneuriale. D'un point de vue théorique, nous constatons qu'il existe, au-delà des facteurs économiques et/ou managériales, des facteurs psychosociologiques essentielles qui poussent les étudiants vers un comportement entrepreneuriale « activité entrepreneuriale ». Nous soutenons également l'idée que l'éducation trouve un rôle essentiel ici dans la mesure ou l'université marocaine par la voie de l'enseignant et les programmes d'appui à l'entrepreneuriat, pourra effectivement agir pour influencer et métamorphoser les intentions des étudiants. Et ce, en développant les croyances d'efficacité et d'autodétermination chez les étudiants. De ces constats, les hypothèses de la recherche prennent forme ainsi que le modèle théorique et se présentent comme suit :
H1 : les attitudes influencent positivement l'intention entrepreneuriale
H2 : les normes subjectives influence positivement l'intention entrepreneuriale
H3 : le contrôle perçue influence positivement l'intention entrepreneuriale
H4 : La motivation intrinsèque influence positivement les attitudes, les normes subjectives et le contrôle perçue des étudiants
H5 : la motivation extrinsèque influence positivement les attitudes, les normes subjectives et le contrôle perçue des étudiants

H6 : les croyances d'efficacité influencent positivement les attitudes, les normes subjectives et le contrôle perçue des étudiants
H7 : la motivation intrinsèque et extrinsèque influence l'intention entrepreneuriale par la médiation des attitudes, les normes subjectives et le contrôle perçue des étudiants
H8 : les croyances d'efficacité influencent l'intention entrepreneuriale par la médiation des attitudes, les normes subjectives et le contrôle perçue des étudiants

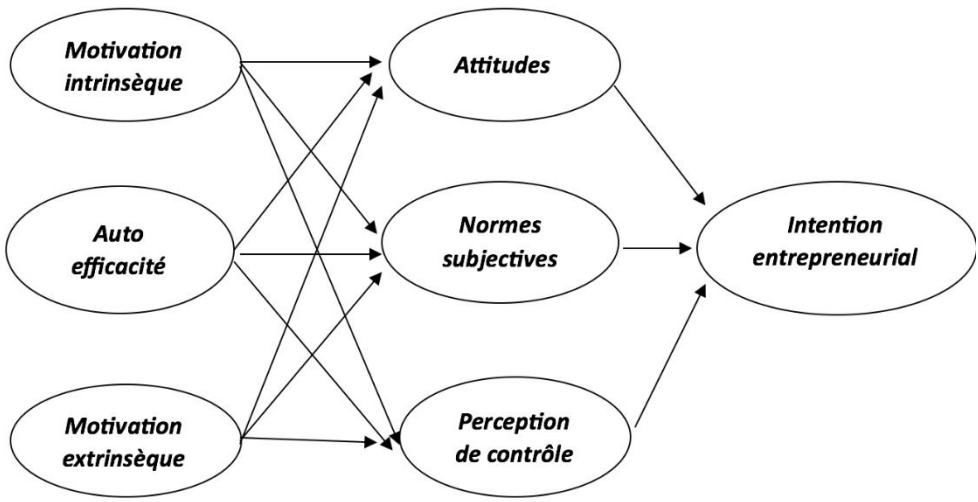


Figure 5 : le modèle de l'intention entrepreneuriale

Nous avons montré à travers une revue de littérature solide l'influence de l'auto efficacité et l'autodétermination sur l'intention entrepreneuriale, en effet, la théorie de l'autodétermination a été utilisé dans plusieurs domaines de la vie telle que la médecine, l'activité physique , la formation et le comportement alimentaires etc. il serait donc judicieux d'examiner cette relation dans le contexte universitaire marocain, plus particulièrement, le modèle vise à examiner si la motivation dans ces différentes formes « intrinsèque et extrinsèque » pourra influencer positivement l'intention entrepreneuriale. Puisque les étudiants peuvent se motivés dans une activité entrepreneuriale par des facteurs « externes » environnementales et « internes » psychologiques. Nous supposons dans ce modèle que les deux types de motivation déclenchent l'intention entrepreneuriale. Ainsi nous supposons dans cette recherche conformément à la littérature que les croyances et les jugements que développement les étudiants sur leurs capacités à

exercer ou réaliser une activité entrepreneuriale influence positivement leurs intentions entrepreneuriales.
Finalement, tenant compte du modèle dominant d'Ajzen qui a trouvé un grand succès théorique et empirique, nous avons soutenu que les antécédents immédiats de l'intention entrepreneuriale, à savoir le contrôle comportemental perçu, les normes subjectives et les attitudes, agiraient comme médiateurs de ces mécanismes de motivation. De ce fait, l'intégration des modèles intentionnels (théorie du comportement planifié) et motivationnels (théorie de l'autodétermination) ajoute un caractère distinctif a notre modèle théorique.
Le modèle proposé dans ce travail se concentre donc sur la motivation et les facteurs psychologiques. Ainsi, au niveau de la motivation, les étudiants comme nous avons expliqué précédemment peuvent se motiver de différentes manières « extrinsèquement et intrinsèquement ». C'est-à-dire que ces derniers créent une entreprise soit pour des raisons limitées (obligation, sentiment de culpabilité pour éviter le chômage), dans ce cas, il s'agira plutôt d'une motivation extrinsèque, soit pour des raisons plus intrinsèques, c'est à dire pour le plaisir et la volonté personnelle d'être entrepreneurs. l'étude réalisé par (Al-Jubari et al., 2019) a testé empiriquement cette relation et montre effectivement l'effet potentiel de la motivation intrinsèque et extrinsèque sur l'intention entrepreneuriale basé le modèle d'Azjen . Cette dernière qui s'intéresse à 414 étudiants de la malaysie en 2019 a prouvé l'importance de la motivation dans ces deux formes (intrinsèque et extrinsèque) sur la formation de l'intention entrepreneuriale. Toutefois, très peu de recherche empirique, se sont intéressés à cette question dans un contexte marocain.
L'auto efficacité par sa qualité prédictive trouve aussi son importance dans notre modèle, les étudiants qui développent un fort sentiment d'efficacité sont plus susceptible à développer un comportement entrepreneurial et plus susceptible également à faire face aux obstacles et problèmes liées à la création d'entreprise. Il est important à signaler que le professeur et plus globalement le système universitaire joue un rôle déterminant a ce niveau, des études dans ce sens , ont montré, par exemple, l'effet du style pédagogique autonomisant sur le développement de l'autoefficacité par la « persuasion verbale » « action sur l'état physiologique des étudiants » tel que (Hardré and Reeve, 2009; Leroy et al., 2013; Reeve, 2006; Said and Issam, 2020).

Conclusion

Le modèle visait à examiner si différents types de motivation influencent différemment l'intention entrepreneuriale. Puisque les individus souhaitent s'engager dans une activité entrepreneuriale pour diverses raisons, intrinsèques ou

extrinsèques, nous avons supposé que les deux types de motivation déclenchent l'intention entrepreneuriale de manière positive. En outre, nous avons soutenu que les antécédents immédiats de l'intention entrepreneuriale, à savoir le contrôle comportemental perçu, les normes subjectives et les attitudes, agiraient comme médiateurs de ces mécanismes de motivation.

La motivation est donc un facteur crucial dans la détermination de l'intention entrepreneuriale. l'auto efficacité et sa qualité prédictive a été mise en évidence par des recherches menées sur la performance dans le domaine du commerce (Barling et Beattie, 1983), la productivité (Taylor et al., 1984), la socialisation (Jones, 1986), l'apprentissage (Campell et Hackett, 1986 ; Wood et Lock, 1987), l'adaptation aux nouvelles technologies (Hill et al. 1987), la formation (Quinones, 1995 ; Guerréro, 2001). Toutefois, rare sont les études qui s'intéresse à cette variable dans le cadre de ce que (Raouf, 2009) appelle l'acadépreneuriat. Nous avons donc proposé un modèle dans le cadre de la théorie sociocognitive de Bandura qui semble mieux approprié a notre analyse et qui apporte au mieux une réponse à la complexité humaine.

Il reste à signaler que dans le cadre de la TAD, le système de formation pourra agir pour réguler le comportement et la motivation des étudiants vers une motivation autodéterminée ; Notamment par la satisfaction des besoins psychologiques. Il existe plusieurs études empiriques qui ont démontré l'impact de la satisfaction des besoins psychologiques « besoin d'autonomie, besoin de compétences et proximité sociale » dans l'internalisation des facteurs motivationnels à l'entrepreneuriat. nous concluons que l'université trouve un rôle important dans la régulation du comportement entrepreneuriale, c'est dans ce cadre, que les recherches de (Autio et al., 1997) ont mis l'accent sur l'environnement universitaire et l'éducation à l'entrepreneuriat comme élément prédicteur à l'intention. Comme perspective a cette recherche nous suggérons différentes variables importantes sur l'environnement universitaire qui intéressent le développement de l'intention entrepreneuriale. Donc comme limite nous avons constaté que plusieurs recherches au Maroc se sont intéressées à l'intention entrepreneuriale d'un point de vue économique, managériale. Toutefois, très peu de recherches ont focalisé sur l'approche pédagogique universitaire incitant les étudiants vers un comportement entrepreneurial.

Comme limite principale à cette recherche, nous signalons le manque des résultats empiriques dans notre recherche, en effet, les aboutissements théoriques doivent être confronté à la réalité pour vérifier la pertinence dans le contexte marocain. Une étude empirique portera des réponses robuste et solide sur le développement de l'intention entrepreneuriale chez les étudiants. Ainsi, les facteurs motivationnels restent limités quant à l'explication de l'intention entrepreneuriale,

et donc, d'autres facteurs d'ordre sociales et psychologiques peuvent également apporter des éléments de réponses par rapport au contexte marocain, tel que le bien être, la prise de risque, l'engagement etc. des étudiants, qui ont trouvé des résultats satisfaisant surtout dans le contexte universitaire.

Références bibliographiques

Achour, F.Z., Dehbi, F.Z., (2016). Intention entrepreneuriale des lauréats et facteurs contextuels. Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation 1, 6. https://doi.org/10.34874/IMIST.PRSM/reinnova-v1i2.8640

Ajzen, I., (1991). The theory of planned behavior. Organizational Behavior and Human Decision Processes, Theories of Cognitive Self-Regulation 50, 179–211. https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T

Al-Jubari, I., Mosbah, A., Zunirah, M.T., (2019). Do Intrinsic and Extrinsic Motivation Relate to Entrepreneurial Intention Differently? A Self-Determination Theory Perspective. Academiy of entrepreneurship journal 25.

Autio, E., Keeley, R.H., Klofsten, M., Parker, G.C., Hay, M., (1997). Entrepreneurial intent among students of technology: Testing an intent model. Babson College – Kaufmann Foundation Entrepreneurship Research Conference.

Bandura, A., (2019). Auto-efficacité: Comment le sentiment d'efficacité personnelle influence notre qualité de vie. De Boeck Superieur.

Bandura, A., (1989). Human Agency in Social Cognitive Theory. American Psychologist 10.

Bird, B., 1988. Implementing Entrepreneurial Ideas: The Case for Intention. AMR 13, 442–453. https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306970

Boyer, A., (1997). Le partage de l'intention, in: Les Limites de La Rationalité: Rationalité, Éthique et Cognition.

DeCharms, R., (1968). Personal causation; the internal affective determinants of behavior. Academic Press.

Deci, E.L., Ryan, R.M., (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. Journal of Research in Personality 19, 109–134. https://doi.org/10.1016/0092-6566(85)90023-6

Emin, A., (2004). Les facteurs déterminant la création d'entreprise par les chercheurs publics : application des modèles d'intention. revue de l'entrepreneuriat Vol 3.

Filion, louis, Fayolle, alain, (2006). Devenir Entrepreneur – Des enjeux aux outils, Editions Village Mondial-Prix Advancia-CCIP du livre de l'Entrepreneuriat,. ed.

gartner, william, Bird, B., (1992). Acting as if: Differentiating entrepreneurial from organizational behavior. Entrepreneurship: Theory and ….

Hardré, P., Reeve, J., (2009). Training Corporate Managers to Adopt a More Autonomy-Supportive Motivating Style Toward Employees: An Intervention Study. International Journal of Training and Development 13. https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2009.00325.x
Kusumawijaya, I.K., (2020). Understanding Entrepreneurial Intention: The Prediction of Entrepreneurial Behavior 10, 8.
Leroy, N., Bressoux, P., Sarrazin, P., Trouilloud, D., (2013). Un modèle sociocognitif des apprentissages scolaires : style motivationnel de l'enseignant, soutien perçu des élèves et processus motivationnels. Revue française de pédagogie. Recherches en éducation 71–92. https://doi.org/10.4000/rfp.4008
Maâlej, A., (2013). Les déterminants de l'intention entrepreneuriale des jeunes diplômés. La Revue Gestion et Organisation 5, 33–39. https://doi.org/10.1016/j.rgo.2013.10.006
Massimo, B., (2012). PROCESSUS DE TRANSFORMATION DES INTENTIONS EN ACTIONS ENTREPRENEURIALES (thèse de doctorat). université de lille, france.
Naktiyok, A., Karabey, C.N., Gulluce, A.C., (2010). Entrepreneurial self-efficacy and entrepreneurial intention: the Turkish case 17.
Raouf, J., (2009). L'intention entrepreneuriale de l'universitaire : v ers un consensus conceptuel de l'"academic entrepreneurship" à l'acadépreneuriat | Raouf JAZIRI - Academia.edu. Presented at the l'entrepreneuriat à la recherche de l'intention : l'imagination au service dela gestion, esc bretagne brest.
Reeve, J., (2006). Teachers as Facilitators: What Autonomy-Supportive Teachers Do and Why Their Students Benefit. The Elementary School Journal 106, 225–236. https://doi.org/10.1086/501484
Said, B., Issam, M., (2020). Le style pédagogogique autonomisant contribue-t-il au développement d'une pré-employabilité des jeunes diplômés: revue de littérature et proposition d'un modèle conceptuel. ESJ 16. https://doi.org/10.19044/esj.2020.v16n4p107
Sarrazin, P., Luc, P., Deci, E., Ryan, R., (2011). Chapitre 13 : Nourrir une motivation autonome et des conséquences positives dans différents milieux de vie : les apports de la théorie de l'autodétermination, 1re édition. ed. De Boeck.
shapero, A., Sokol, (1982). The Social Dimensions of Entrepreneurship. encyclopedia of entrepreneurship 72–90.
Soukaina, B., (2020). L'impact De L'intention Entrepreneuriale Innovante Et L'auto- Efficacite Sur La Performance : Cas de L'entrepreneur Marocain 4, 27.
TOUNES, A., (2007). L'intention entrepreneuriale : théories et modèles. pp. 73–95.

TOUNES, A., (2006). L'intention entrepreneuriale des étudiants : le cas francais. La revue des sciences de gestion 2006/3, 57–65.
Zhang, P., Wang, D.D., Owen, C.L., (2015). A Study of Entrepreneurial Intention of University Students. Entrepreneurship Research Journal 5, 61–82. https://doi.org/10.1515/erj-2014-0004

LES PRATIQUES RH ENTRE MOTIVATION ET SATISFACTION : UNE ANALYSE SOUS LE PRISME DES THEORIES DE CONTENU

Aicha Jebari
Doctorante, CED Economie-Gestion,
Université Abdelmalek Essaadi (UAE)
E-mail : aicha.jebari.rh@gmail.com

Omar Belkheiri
Enseignant-chercheur à l'École Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger (ENCGT)
Université Abdelmalek Essaadi (UAE)
E-mail : obelkheiri@uae.ac.ma

Résumé

Nous abordons dans ce papier le concept de la motivation au travail, qui est un concept porteur de plusieurs ambigüités dans la théorie, vu son développement à caractère polysémique, et dans la pratique qui reflète à son tour un flou en termes de perception et opérationnalisation qui implique souvent une confusion entre la motivation et d'autres concepts, notamment la satisfaction. Nous nous sommes basés sur le terrain pour faire émerger la problématique traitée dans ce papier, qui consiste à analyser les pratiques dites de motivation selon les responsables RH en les confrontant avec les théories motivationnelles.

Nous avons recensé les pratiques telles qu'elles ressortent des déclarations d'une quinzaine de responsables RH et nous avons procédé à la catégorisation de ces pratiques selon des caractéristiques et points communs.

Face à l'abondance des pratiques, deux difficultés majeures nous ont apparues. La catégorisation de ces dernières nous a poussé à les interpeller d'une part, sous l'angle du sens, finalité et contenu selon la perception RH et, d'autre part, sous l'angle du sens par rapport à un corpus théorique déjà existant sur la motivation. Cette analyse nous a apporté des éclairages sur les pratiques dites de motivation et sur la pertinence de leur catégorisation.

Keywords *: Catégorisation, Pratiques de motivation, Théories motivationnelles du contenu.*

Introduction

L'objectif de ce papier est l'analyse des pratiques déclarées par les responsables RH des entreprises comme étant des pratiques de motivation, sous le prisme des théories motivationnelles. Cette approche est problématique à plusieurs égards, En effet, d'une part, le concept de motivation a connu théoriquement un développement à caractère polysémique, faisant émerger plusieurs conceptions et approches de la motivation. D'autre part, dans le monde de l'entreprise, nous avons mené un travail exploratoire pour relever la perception du concept de motivation par les responsables RH des entreprises, qui a montré à quel point cette notion est entourée de flou et d'ambigüité en termes de définition, perception et opérationnalisation. Une grande partie des dispositifs opérationnels mis en place par les responsables RH pour motiver le personnel relève parfois et souvent de la satisfaction.

Ces deux concepts, de satisfaction et motivation sont assez liés. Leurs caractéristiques sont voisines et leurs définitions tendent à se chevaucher dans la littérature et dans la pratique. Notre intérêt porte particulièrement sur la perception de la motivation et son opérationnalisation dans l'entreprise.

A travers les premiers entretiens avec les responsables RH, nous avons pu tracer les premières lignes de la problématique qui consiste à analyser les pratiques dites de motivation et voir si elles relèvent vraiment de la motivation ou bien de la satisfaction selon les théories motivationnelles.

Dans notre démarche, nous sommes partis du Terrain pour faire émerger la problématique traitée dans ce papier. Nous avons recensé les pratiques dites de motivation telles qu'elles ressortent des déclarations d'une quinzaine de responsables RH (entretiens semi-directifs). Nous avons procédé par la transcription des entretiens sur la base des enregistrements pour analyser les discours des interviewés et recenser la totalité des pratiques RH, dites de motivation. En éliminant les redondances, nous avons pu avoir une liste de 105 pratiques de motivation. Enfin, nous avons procédé à la catégorisation de ces pratiques selon des caractéristiques et points communs.

Face à cette abondance de pratiques, deux difficultés majeures nous ont apparues. La catégorisation de ces dernières nous a poussé à les interpeller d'une part, sous l'angle de la finalité et de cohérence entre finalité et contenu (en étant conscients que nous restons dans le registre des perceptions) et, d'autre part, sous l'angle du sens par rapport à un corpus théorique déjà existant sur la motivation (ce qui va nous apporter d'autres éclairages sur la, pertinence de cette catégorisation).

En écho à notre démarche de terrain, ce papier commence d'abord par présenter les résultats des entretiens menés avec les responsables RH pour présenter les pratiques dites de motivation. Ensuite il présente les théories de motivations

retenues pour contribuer à éclairer les pratiques en question. Enfin, nous esquisserons quelques premiers résultats et perspectives.

Les pratiques de motivation selon la perception des responsables RH

La reconstruction des différents discours des responsables RH, nous a permis l'élaboration d'une liste des pratiques qui sont mises en place dans l'entreprise dans le but de motiver les employés.
Ces pratiques reflètent la perception des RRH sur l'acte de motiver et la coutume de plusieurs entreprises pour optimiser l'efficacité individuelle dans le travail. Les caractéristiques communes entre plusieurs pratiques nous ont ouvert la voie d'une catégorisation, à confronter éventuellement avec la théorie, basée sur des critères choisis par nos soins, en raison de l'absence d'une catégorisation dans la littérature relative aux pratiques de motivation au travail.
Par définition, la catégorisation est une opération d'établir des « catégories qui rassemblent un groupe d'éléments » (Bardin, 1977) partageants des caractères communs, selon « des critères préalablement définis ».
Nous avons arrêté huit catégories, considérées comme facteurs de motivation selon les discours des RRH et les pratiques recensées, à savoir :
- La rémunération
- Les conditions de travail
- L'environnement humain
- Le management et style de leadership
- La gestion des compétences et développement
- Les actions sociales
- Les dispositifs RH
- Les valeurs et culture.

L'affectation des pratiques aux différentes catégories a été examinée à travers les trois critères choisis pour la catégorisation : la définition (l'explication de la catégorie), le contenu (le quoi : les éléments constitutifs de la catégorie) et la finalité (le pourquoi : l'objectif de la catégorie en termes de motivation).
Cette extraction de pratiques issue de la réalité mérite une confrontation avec les apports théoriques relatifs à la motivation au travail pour les appréhender et les inscrire dans un cadre réflexif permettant une analyse des pratiques considérées comme éléments de motivation selon les RRH.

Mobilisation des théories de contenu : Herzberg et Alderfer

L'appréciation des pratiques recueillies à travers les théories de motivation permettra l'analyse d'une réalité concrète et la remise en cause de l'impact de plusieurs pratiques, considérées comme évidentes, sur la motivation au travail.

Pour ce faire, nous avons fait recours aux théories du contenu motivationnel, vu leur applicabilité dans ce cadre. Les autres théories ont été éliminées du fait qu'elles intègrent la dimension de la perception de l'individu et notre choix a porté principalement sur deux théories, de Herzberg et d'Alderfer, étant les théories les plus en vue en matière de contenu de motivation.

La théorie bi-factorielle de Herzberg

En 1959, Herzberg vient affirmer, après Maslow, que la motivation est suscitée par la recherche de satisfaction de certains besoins. Cette conclusion était le résultat d'une investigation des évènements de la vie d'une centaine d'employés dans l'objectif d'examiner leur attitude au travail.

A travers sa théorie, il présente ces besoins sous forme de deux types de facteurs qui affectent les attitudes de travail et le niveau de performance des employés (Robbins 2009)[92] et interviennent dans le mécanisme de motivation; les facteurs d'hygiène et les facteurs de motivation, appelés aussi dans certains écrits facteurs de satisfaction.

Dans son livre « one more time, how do you motivate employees »1987[93], Herzberg les présente comme suit :

Les facteurs d'hygiène « Hygiene » sont des facteurs extrinsèques et répondent à des besoins en l'absence desquels les employés sont insatisfaits mais leur présence ne génère en aucun cas de la satisfaction. Il s'agit de la politique de l'entreprise (company policy), la supervision (supervision), les conditions de travail (working conditions), les relations interpersonnelles (interpersonal relations), le salaire (salary), le statut (stratus), la sécurité du travail (job security) et la vie personnelle (personal life).

« Les facteurs d'hygiène fournissent une base qui doit être soigneusement examinée si l'on veut éviter l'insatisfaction. Mais, même si tous les besoins d'entretien sont pris en charge, les gens ne seront toujours pas nécessairement motivés à travailler plus dur » Mathis 1979.[94]

Les facteurs de motivation « Motivators » sont des facteurs intrinsèques et ont la capacité d'apporter de la satisfaction à l'individu. Ils sont considérés comme des facteurs de motivation dans la mesure où ils poussent l'individu à fournir des efforts pour satisfaire les besoins correspondants, tels que les besoins

[92] Osemeke, M., & Adegboyega, S. (2017). Critical Review and Comparism between Maslow, Herzberg and McClelland's Theory of Needs. Funai journal of accounting, business and finance.

[93] Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees (Vol. 65). Boston, MA: Harvard Business Review.

[94]Pardee, R. L. (1990). Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation.

d'accomplissement, de promotion, de développement… Il les a catégorisé en : la réalisation (achievement), la reconnaissance (recognition), le travail lui-même (workitself), la responsabilité (responsibility), l'avancement (advancement) et la croissance (growth).
L'apport principal de cette théorie est la catégorisation des facteurs de satisfaction/ motivation en fonction de leur impact sur l'attitude des employés et la séparation entre les deux notions de satisfaction et insatisfaction qui ne sont pas opposés selon Herzberg.
Un type de catégorie n'est pas l'opposé de l'autre ; comme la satisfaction n'est pas le contraire de l'insatisfaction[95].
Les facteurs de satisfaction et les facteurs d'hygiène sont indépendants, mais ils sont aussi associés au phénomène d'escalade : plus les gens reçoivent, plus ils veulent (Monday 2017). Si le management se concentre sur les facteurs d'hygiène tout en négligeant les facteurs de satisfactions, les employés vont probablement chercher davantage les facteurs d'hygiène, ce qui engendre un impact négatif sur le développement de la motivation chez eux (Pardee 1990)[96].
La combinaison entre les deux types est obligatoire afin de permettre d'augmenter la motivation et améliorer la performance individuelle. D'une part, la présence des facteurs extrinsèques ne fera qu'éliminer l'insatisfaction des employés, sans procurer de la satisfaction pourtant. D'autre part, les facteurs intrinsèques permettront la croissance et le développement intérieur des employés ce qui conduira à une productivité et une performance plus élevées, or leur absence ne fera que neutraliser le sentiment de ni satisfaction, ni insatisfaction au travail (Kian 2013)[97].

La théorie d'Alderfer

Alderfer a développé la théorie ERG (Existence, Relatedness and Growth) en 1972, qui est une autre formulation de la théorie des besoins de Maslow. Alderfer englobe les besoins sous trois ensembles : les besoins d'existence, les besoins de rapports sociaux, les besoins de développement, d'où vient la nomination en français (ERD).
Contrairement à Maslow, Alderfer propose que les besoins peuvent survenir d'une manière simultanée et la motivation pour les satisfaire dépend du niveau

[95] Osemeke, M., & Adegboyega, S. (2017). Critical Review and Comparism between Maslow, Herzberg and McClelland's Theory of Needs. Funai journal of accounting, business and finance
[96] Pardee, R. L. (1990). Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation.
[97] Yusoff, W. F. W., Kian, T. S., & Idris, M. T. M. (2013). Herzberg's two factors theory on work motivation: does its work for todays environment. Global journal of commerce and Management.

d'intensité du besoin : plus le besoin est satisfait, moins il est intense. Toutefois, Alderfer a également affirmé que si la force des besoins devrait être négativement liée à la satisfaction des besoins, les individus pourraient, lorsqu'ils sont frustrés par leur environnement dans la satisfaction des besoins d'ordre supérieur, accorder une plus grande importance aux besoins de niveau inférieur, déjà satisfaits. Ainsi, l'inclusion d'une proposition de frustration-régression permet une corrélation positive entre la force du besoin et la satisfaction du besoin[98]. Ce phénomène de frustration-régression stipule que, selon les personnes, l'intensité d'un besoin est subjective, fluctuante dans le temps et compensable par un autre besoin.
La théorie d'Alderfer stipule que la motivation pousse à agir pour satisfaire trois types de besoins :
Les besoins d'existence : ce sont les besoins basiques d'ordre physiologique et matériel. Ils correspondent aux besoins d'amélioration des conditions de travail matérielles.
Les besoins de rapports sociaux : ce sont les besoins de création et de maintien des relations sociales. Dans le milieu organisationnel, ils correspondent aux besoins de relations interpersonnelles.
Les besoins de développement personnel : ce sont les besoins de réalisation, de développement des compétences, de créativité… qui sont similaires aux besoins de réalisation de Maslow, qui ne sont jamais entièrement satisfaits.

Une lecture croisée des deux théories : quelques remarques importantes

Les deux chercheurs ont mis l'accent sur la satisfaction des besoins comme élément motivateur. Alderfer s'est essayé sur une liste de besoins, notamment leur structuration. Sa classification de besoins s'apparente à celle de Maslow mais elle est adaptée au domaine du travail et s'intéresse à un double processus, celui d'une élévation dans l'échelle des besoins et celui d'un possible retour en arrière dans le cas d'une frustration dans la satisfaction d'un besoin. Il a intégré les besoins de base (physiologiques et de sécurité) dans sa réflexion, mais il a montré qu'aucun désir n'est absolu, sauf celui de la réalisation de soi. [99]
Quand à Herzberg, il a spécifié les facteurs qui permettent la satisfaction des besoins et donc peuvent être considérés comme des motivations. Ces besoins s'inscrivent dans la réalisation de soi[100] et trouvent leur gratification dans un type de facteurs (facteurs de motivation). Notons que « l'objectif initial d'Herzberg

[98] Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial and organizational psychology. Handbook of industrial and organizational psychology
[99] Louart P. "Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel." Les Cahiers de (2002).
[100] DuBois, P. (1975). La motivation au travail : quelques considérations théoriques et pratiques. Documentation et bibliothèques

était de rectifier la manière dont s'est formée dans les institutions dominantes la conception même de la nature humaine au détriment du plaisir au travail. Trop souvent l'industrie gâche le bonheur que l'homme s'efforce d'atteindre… la fonction première de tout groupement social devrait consister à mettre en œuvre les moyens permettant à l'homme de jouir d'une vie ayant un sens »[101]. C'est bien la raison pour laquelle Herzberg a proposé des facteurs qui permettant atteindre la satisfaction au travail. Alors que l'objectif d'Alderfer était de donner un autre élan à la théorie de Maslow qui était relativement peu vérifiée dans la réalité à cause de la structure très hiérarchisée des besoins. Alderfer précise dans ce sens les besoins qui sont à la base du comportement humain sans établir précisément de quelle manière on pourra les satisfaire dans l'entreprise. Malgré les différences, nous pouvons bien dire que les deux théories présentent une référence pour l'appréciation des pratiques visant la motivation ou la satisfaction au travail. Alderfer définit les besoins par leur contenu et Herzberg précise les facteurs qui peuvent engendrer de la satisfaction et motivation au travail, les deux sont d'accord sur le fait que les besoins d'ordre inférieur d'Alderfer qui représentent des facteurs d'hygiène selon Herzberg doivent être satisfaits avant que les besoins de niveaux supérieurs soient d'une force motivationnelle pour les salariés.

Une lecture des pratiques de motivation à l'aide des théories de motivation

Notre objectif est bien l'analyse des pratiques dites de motivation, exprimées par les RRH, à travers les théories choisies du contenu dans le but de clarifier si elles relèvent réellement de la motivation ou bien de la satisfaction, vu la confusion portée sur les deux concepts dans les différents discours des responsables.

Analyse des pratiques selon la théorie d'Herzberg

Selon la théorie d'Herzberg, la motivation peut être engendrée à travers les facteurs qui permettent la satisfaction des besoins des salariés et donne une description claire de ces facteurs qui ont la capacité de créer la satisfaction au travail et peuvent être considérés comme source potentielle de motivation (Leboyer 1980)[102]. Herzberg, a développé initialement sa théorie pour dire que la satisfaction et l'insatisfaction au travail sont impactées par deux types de facteurs complètement différents et ne peuvent pas être analysés sur un même continuum (donc le contraire de la satisfaction n'est pas l'insatisfaction)[103]. La satisfaction au

[101] Louart P. "Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel." Les Cahiers de (2002).
[102]Lévy-Leboyer, C. (1980). Satisfaction et motivation : théories et recherche. Bulletin de Psychologie.
[103]Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., & Maude, P. (2017). Herzberg's two-factor theory. Life Science Journal

travail, selon Herzberg, était associée aux besoins de développement et de réalisation de soi qui sont devenus connus par les facteurs de motivation.
La séparation entre ces deux concepts, de motivation et satisfaction, ne peut pas être considérée nettement claire dans les écrits de Herzberg et même des autres auteurs qui ont analysé et expliqué sa théorie. Même si les deux concepts sont différents, cette différence n'était pas exprimée dans la présentation des facteurs de motivation (motivators) tels que només par Herzberg et parfois (satisfiers) dans plusieurs autres écrits[104].
Il avance dans son article «The findings of these studies, along with corroboration from many other investigations using different procedures, suggest that the factors involved in producing job satisfaction (and motivation) are separate and distinct from the factors that lead to job dissatisfaction ». Les deux concepts sont résultats des facteurs définis par Herzberg.
Selon Alshmemri et Al (2017) « la motivation est la variable la plus fortement corrélée à la satisfaction au travail et Herzberg et ses collègues ont soutenu que pour augmenter la satisfaction au travail des employés, les facteurs de motivation doivent être améliorés ».[105]
La théorie d'Herzberg a été même critiquée pour la confusion entre satisfaction et motivation au travail. « Sans surprise, cette théorie est rarement utilisée dans la recherche contemporaine sur la motivation. Cependant, la théorie des deux facteurs fournit des informations intéressantes sur le rôle que la satisfaction du besoin peut jouer dans la stimulation de la motivation ».[106]
Donc pour analyser une pratique RH en termes de motivation ou de satisfaction selon la théorie d'Herzberg, la mission s'avère délicate. Nous avons procédé à ce niveau, à l'analyse des pratiques de motivation en fonction des deux types de facteurs proposés par Herzberg, d'une part pour limiter les pratiques qui peuvent être considérées comme des pratiques de motivation et de satisfaction (vue l'absence d'une séparation théorique entre les deux concepts) et d'autre part pour évaluer la cohérence entre les pratiques dans une seule catégorie.

Analyse des pratiques selon la théorie d'Alderfer

[104]Pardee évoque dans son article « Motivation theories of Maslow, Herzberg, Mcgregor&Mclelland. A littérature review dealing with job satisfaction and motivation » les facteurs de motivation comme Satisfiers et les facteurs d'hygiène comme Dissatisfiers.
[105] Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., & Maude, P. (2017). Herzberg's two-factor theory. Life Science Journal.
[106]Gagné, M. (Ed.). (2014). The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory. Oxford University Press, USA.

La motivation selon Alderfer est provoquée par une tension, due à la recherche de satisfaction des trois besoins expliqués ci-dessus. Elle dépend de l'intensité d'un besoin, elle-même liée au degré de satisfaction du désir : plus il est satisfait, moins il est intense.[107] (Roussel 2001). La notion de satisfaction est plus présente dans la théorie d'Alderfer. Les principaux postulats de l'auteur concerne la typologie des besoins à satisfaire et la hiérarchisation des ces besoins en matière de satisfaction. En effet, les besoins selon lui peuvent apparaitre sans aucun ordre prédéfini et à n'importe quel moment. Une régression dans l'échelle des besoins peut y avoir lieu aussi suite à une frustration.
Agir en vue de satisfaire ces besoins est de la motivation. Les deux concepts pour Alderfer aussi font partie d'un seul processus qui n'est pas largement explicité pour faire la différence entre les deux concepts. La pratique mise en place au sein de l'entreprise dans le but de motiver le personnel ne peut être considérée comme une motivation que si le besoin à satisfaire existe chez la personne et le niveau de cette motivation dépendra lui même de l'intensité du besoin. Ceci dit, cette théorie ne pourra pas nous fournir une base de différenciation entre la satisfaction et la motivation en se basant sur la pratique elle seule. Nous avons choisi alors d'apprécier les pratiques selon les trois catégories de besoins proposées par Alderfer.

Quelques premiers résultats et perspectives

L'analyse des pratiques recueillies de la part des responsables RH à travers les deux théories, nous a donné trois types de résultats :
- Des pratiques qui sont facilement expliqués par les théories, c'est-à-dire affectables à une catégorie de facteurs (selon la théorie d'Herzberg) ou un type de besoin (selon la théorie d'Alderfer) bien précis.
- Des pratiques difficilement affectable à une catégorie de facteurs (selon la théorie d'Herzberg)/ou un type de besoin (selon la théorie d'Alderfer).
- Des pratiques qui ne sont pas font pas partie d'une catégorie de facteurs (selon la théorie d'Herzberg)/ ou un type de besoin (selon la théorie d'Alderfer) bien précis.
Certaines catégories ont fait objet de cohérence du fait que les pratiques dedans ont pu toutes être casées (sous une seule catégorie ou un seul besoin).
Selon la théorie d'Herzberg, les pratiques des catégories: conditions de travail, environnement humain, gestion de compétences et développement, dispositifs RH, valeurs et culture, ont fait toutes partie des facteurs d'hygiène, facteurs qui

[107] Roussel, P., & Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines et l'emploi (Toulouse). (2000). La motivation au travail : concept et théories. LIRHE, Université des sciences sociales de Toulouse.

empêchent l'insatisfaction au travail mais n'engendrent en aucun cas une satisfaction ou motivation.
Quelques pratiques dans la catégorie Rémunération peuvent être considérées comme des motivations comme : les récompenses monétaires pour les meilleurs opérateurs, les récompenses comme les cadeaux et vacances puisqu'ils ne font pas partie des éléments considérés comme facteurs d'hygiène selon Herzberg. Les dites pratiques relèvent plutôt de la reconnaissance. La reconnaissance elle-même que nous avons intégrée dans la catégorie Management & Leadership a fait l'exception dans l'affectation des pratiques de cette catégorie aux deux catégories de facteurs. La reconnaissance est un facteur de motivation.
En fin, la catégorie des actions sociales toute entière n'a pas pu faire partie d'aucune des deux facteurs les éléments d'affectation d'Herzberg.
Pareil, dans l'analyse sur la base de la théorie d'Alderfer, certaines pratiques n'ont pas pu être affectées à aucun des trois besoins, nous en citons la catégorie entière des dispositifs RH, les pratiques en relation avec le bien-être des salariés, les aides sociales, la justice, l'équité dans la rémunération…
Cette analyse à travers les deux théories nous a permis de se poser la question sur les pratiques qui sont mises en place dans l'entreprise dans le but de motiver et qui ne sont pas considérées comme des éléments potentiels de motivation selon Herzberg par exemple, mais aussi de questionner les nouvelles pratiques qui ne sont pas citées dans cette théorie ou qui ne répondent pas eux besoins d'Alderfer, notamment dans le contexte actuel qui est porteur de nouvelles exigences et attentes de la part des employés.
Cette analyse nous a ouvert la voie aussi vers une réflexion intégrant le processus de motivation dans sa globalité et non pas la pratique uniquement et la perception de l'employé également sur la pratique pour une appréciation plus complète sur les pratiques en termes de motivation et satisfaction.

Références bibliographiques

Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., & Maude, P. (2017). Herzberg's two-factor theory. Life Science Journal.
DuBois, P. (1975). La motivation au travail: quelques considérations théoriques et pratiques. Documentation et bibliothèques.
Gagné, M. (Ed.). (2014). The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory. Oxford University Press, USA.
Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees (Vol. 65). Boston, MA: Harvard Business Review.
Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial and organizational psychology. Handbook of industrial and organizational psychology

Lévy-Leboyer, C. (1980). Satisfaction et motivation: théories et recherche. Bulletin de Psychologie.
Louart P.(2002) "Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel." Les Cahiers de la recherche.
Louche, C. (1994). Les théories de la motivation: diversité et intégration. Individu et organisations, Neuchâtel, Delachaux et Niestlé.
Osemeke, M., & Adegboyega, S. (2017). Critical Review and Comparism between Maslow, Herzberg and McClelland's Theory of Needs. Funai journal of accounting, business and finance.
Pardee, R. L. (1990). Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation.
Roussel, P., & Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines et l'emploi (Toulouse). (2000). La motivation au travail: concept et théories. LIRHE, Université des sciences sociales de Toulouse.
Yusoff, W. F. W., Kian, T. S., & Idris, M. T. M. (2013). Herzberg's two factors theory on work motivation: does its work for todays environment. Global journal of commerce and Management.

ENTREPRENEURIAT DIGITAL : REVUE DE LITTERATURE ET PROPOSITION DES PISTES DE RECHERCHE (CAS DU MAROC)

Fatima Zohra LAAKEL STINOU
École Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger (ENCGT)
Université Abdelmalek Essaadi (UAE)
Laakel.fatima.zahrae@gmail.com

Pr. Hind BOUZEKRAOUI
École Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger (ENCGT)
Université Abdelmalek Essaadi (UAE)
hbouzekraoui@uae.ac.ma

Pr. Imad ELKHALKHALI
École Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger (ENCGT)
Université Abdelmalek Essaadi (UAE)
ielkhalkhali@uae.ac.ma

Résumé

Après l'apparition de l'informatique traditionnelle dans les années 90 (la technologie d'Internet) et l'émergence dans les années 2010 d'autres sphères digitales avec les open source et les médias sociaux, nous parlons aujourd'hui davantage de la technologie digitale avec le Big Data, la blockchain et de l'intelligence artificielle (IA). Ainsi et afin de soutenir les écosystèmes en croissance rapide et la création de valeur pour de nombreuses nouvelles entreprises, la technologie digitale a été exploitée par plusieurs acteurs entrepreneuriaux pour de nouvelles opportunités dans le domaine de l'entrepreneuriat digital.
Le Maroc n'a pas été exclu de cette croissance de la transformation digitale. Au cours des dix dernières années, nous avons observé l'émergence de nombreuses start-ups directement ou indirectement liées aux technologies digitales au Maroc, et cet intérêt pour l'entrepreneuriat digital s'est accru dans le contexte de l'épidémie de COVID-19.

Notre article tente d'éclairer l'impact de la technologie digitale sur le processus d'entrepreneuriat et les modèles d'affaires digitaux, en particulier dans l'identification des opportunités et la phase d'exploitation. Nous nous intéressons également à l'influence de l'entrepreneuriat digital sur l'innovation numérique par l'évolution des capacités numériques et l'utilisation, par exemple, de l'IA (intelligence artificielle), de l'IdO (Internet des objets), de la réalité virtuelle, etc., et de son rôle dans l'expansion du marché digital, la garantie de la sécurité des plateformes numériques et la génération des avantages concurrentiels et des avantages pour les clients.

Dans cet article, nous avons tenté de passer en revue plus de 30 articles pour étudier l'entrepreneuriat digital et la technologie digitale, leurs caractéristiques et leurs interrelations. Nous avons l'ambition d'explorer des pistes de recherche théoriques sur l'entrepreneuriat digital, d'identifier quelques opportunités pour la recherche scientifique ainsi que de proposer un état des lieux de la situation des start-ups digitales au Maroc.

***Mots clés** : Entrepreneuriat digital, innovation digital, technologie digitale, business model digital, processus d'entrepreneuriat*

Introduction

Toutes les sciences informatiques, l'utilisation d'Internet et la technologie digitale contribuent à cette sphère numérique que nous vivons aujourd'hui. Ces technologies ont créé des nouvelles possibilités pour d'autres domaines, comme l'économie digitale qui est en évolution permanente [1;11; 30]. La révolution numérique a affecté le domaine de l'entrepreneuriat, de nombreux entrepreneurs cherchaient plus d'avantages et de croissance en utilisant l'Internet et la technologie digitale [16]. Les acteurs entrepreneuriaux qui soutiennent les écosystèmes à croissance rapide et la création de la valeur pour des nouvelles entreprises [19] ont exploité le Big Data, la Blockchain, les robots intelligents et l'intelligence artificielle (IA) et tant de technologies digitales. Les entrepreneurs numériques sont devenus plus compétitifs face aux entreprises internationales, avec moins de ressources financières et moins d'efforts par l'adoption d'appareils mobiles, et les technologies numériques comme le cloud (informatique en nuage ou infonuagique), la gestion algorithmique, l'impression 3D, l'informatique quantique, les robots intelligents, l'Internet des objets (IdO) et la réalité virtuelle augmentée.

L'entrepreneuriat est l'un des principaux catalyseurs du développement socio-économique, mais il est aussi source de perturbation des mécanismes de l'économie . L'entrepreneur, d'une part, tend à bouleverser l'équilibre du système économique « destruction créatrice », mais, d'autre part, il est un innovateur qui

crée de nouvelles solutions [22]. Par conséquent, le concept d'entrepreneuriat est très associé à l'innovation, c'est sa principale source ainsi de celle de création de valeur.
La première section présente un aperçu du contexte théorique. Nous examinons certains concepts et définitions concernés par le sujet. Ensuite, nous citons les caractéristiques de l'entrepreneuriat digital et sa relation avec l'évolution des technologies digitales.
La deuxième section traite de la façon dont la technologie numérique a influencé sur tous les processus d'entrepreneuriat, et plus particulièrement sur l'entrepreneuriat digital. La troisième section se concentre sur l'entrepreneuriat digital au Maroc. Dans cette section, nous présentons également l'avenir de ce domaine dans notre pays.

Revue de littérature : technologie digitale et entrepreneuriat digital

Dans le monde numérique, nous trouvons de nombreux concepts liés à l'entrepreneuriat digital et la technologie digitale, cette section est consacrée à l'analyse de ces termes et définitions

Figure 1 : Nuage de mots résumant les termes numériques

Afin d'étudier les caractéristiques et la relation entre l'entrepreneuriat digital et la technologie digitale, nous avons fait une recherche sur Internet pour voir l'apparition de ces concepts dans les plateformes universitaires.

Base des données	*Technologie Digitale*	*Entrepreneuriat technologique digital*	*Entrepreneuriat digital*	*Start-up digital*	*Technopreneuriat*
Google Scholar	*696.000*	*496*	*9.810*	*1.210*	*10.600*
SAGE Journals	*6.907*	*1*	*86*	*24*	*33*
Springer Link	*59.096*	*42*	*691*	*264*	*174*
ScienceDirect	*27901*	*17*	*223*	*32*	*104*
IEEE Xplore	*39.933*	*279*	*357*	*1.444*	*117*
Emerald Insight	*9000*	*28*	*387*	*80*	*144*
EBSCOhost	*16.603*	*16.642*	*3.397*	*14.591*	*0*
Hindawi	*191*	*0*	*5*	*0*	*2*

Tableau 1 : Nombre total d'articles trouvés par base de données

Contexte théorique

Dans cette section, nous avons tenté de passer en revue plus de 30 articles pour étudier l'entrepreneuriat digital et la technologie digitale, leurs caractéristiques et leurs interrelations.

Les concepts

Au cours des 8 dernières années, l'entrepreneuriat digital est plus fréquent dans les recherches universitaires et les articles publiés, et de nombreux auteurs s'intéressent à ce sujet en évolution. Cependant, nous trouvons beaucoup d'autres mots clés, qui sont liés à ce concept [6; 35]. Ils peuvent aussi s'expliquer par l'évolution historique.

Entre 1990 et 2000, l'ère d'internet a influencé le domaine de l'entrepreneuriat, tant d'entrepreneurs pensent comment faire des affaires électroniquement. Au cours de ces années, les auteurs ont écrit sur « l'entrepreneuriat virtuel », « l'entrepreneuriat sur Internet » et « les entrepreneurs axés sur la technologie ». Il y avait donc des entreprises en ligne comme Amazon et Google.

Après cela, du 2001 à 2015, les auteurs parlent de l'ère des start-ups et de nombreux changements se sont produits de manière très rapide et ainsi l'apparition de plusieurs start-ups basées sur les technologies de l'information et de la communication comme Wikipédia, Facebook, Twitter, Airbnb, Uber, Instagram, WhatsApp, et Snapchat. La technologie a été orientée vers une autre sphère par exemple : Open source, les médias sociaux, la technologie mobile, LTE

et cloud computing. Au cours de cette période, il y a eu la montée de beaucoup de termes sur l'entrepreneuriat lié à la technologie digitale. Les plus populaires dans les recherches et les études étaient « E-entrepreneuriat », « l'entrepreneuriat sur Internet », « Technopreneuriat », « Entreprise TIC ».
La dernière évolution concerne l'expansion de l'ère digital à partir de 2016, le concept utilisé est « l'entrepreneuriat digital » et « l'écosystème entrepreneurial digital ». Ces changements sont dus à la technologie digitale, comme la réalité augmentée, la 5G, la technologie Blockchain, l'intelligence artificielle, l'analyse de Big data. Cette période est caractérisée par la création de tiktok, Bitcoin, et Clubhouse [35].

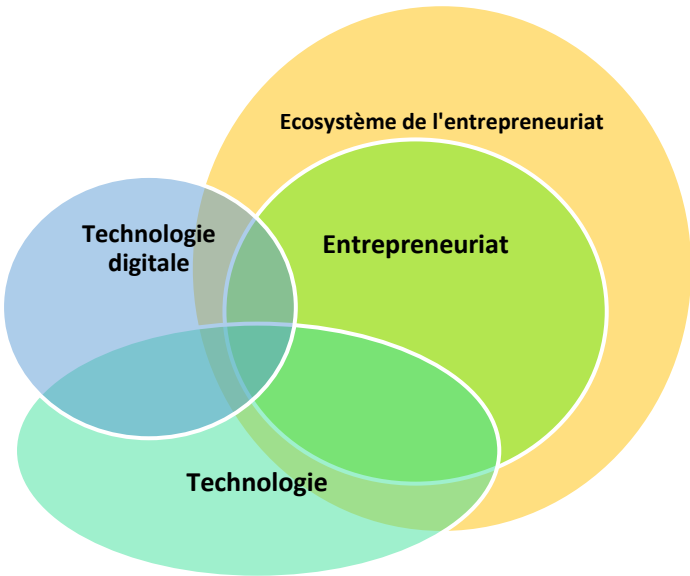


Figure 2 : Interactions entre les mots clés

Dans le diagramme de Venn, nous trouvons des interactions importantes entre les mots clés et d'autres concepts qui sont en relation avec eux :
La technologie digitale : nous trouvons beaucoup d'outils et de concepts dans le domaine, comme les plateformes digitales, les big Tech, les géants de la technologie, le big data, la Blockchain, l'intelligence artificielle (IA), l'Internet des objets (IdO), la réalité virtuelle, les réseaux sociaux, la maison intelligente, la diffusion multimédia, les voitures autonomes, l'électronique grand public, l'informatique en nuage, les logiciels, la publicité en ligne, le commerce électronique, et l'innovation digitale.

L'entrepreneuriat technologique : d'autres mots sont presque utilisés pour rapprocher la technologie et l'entrepreneuriat comme l'entrepreneuriat technologique, le technopreneuriat.
Dans l'écosystème de l'entrepreneuriat digital, nous utilisons certains concepts tels que l'économie digitale, la transformation digitale, l'entreprise digitale, l'entreprise numérique, les services électroniques, l'entreprise électronique.
L'entrepreneuriat digital : ce concept est désigné par E-entrepreneuriat, Cyber-entrepreneuriat, entrepreneuriat Internet, start-up digitale, intrapreneuriat digitale, Media entrepreneuriat, entrepreneuriat virtuelle, IT entrepreneuriat, entrepreneuriat en ligne, Web entrepreneuriat.

Définitions

Le phénomène de la digitalisation a été exploité dans le domaine de l'entrepreneuriat et nous parlons maintenant de nombreux concepts qui sont très proches les uns des autres. La définition donnée par la Commission européenne : « L'entrepreneuriat digital est une forme d'entrepreneuriat qui utilise l'internet et de l'informatique au sein des entreprises existantes, ou pour créer des nouvelles entreprises. Pour les entreprises existantes, il s'agit de la transformation digitale » [4]
Il existe une confusion sur les interrelations et les termes traitant de l'entrepreneuriat digital : technologie digitale, entrepreneuriat technologique, E-entrepreneuriat, écosystème digital, entrepreneuriat digitale.
Dans ce tableau, nous sélectionnons quelques concepts utilisés dans le domaine de l'entrepreneuriat digital :

Concepts	**Définitions**	**Sources**
Entrepreneuriat technologique	"un investissement dans un projet qui rassemble et déploie des personnes spécialisées et des actifs hétérogènes qui sont étroitement liés aux progrès des connaissances scientifiques et technologiques dans le but de créer et de saisir de la valeur pour une entreprise " (Bailetti, 2012)	**11**
E-Entrepreneuriat	Le processus de création des entreprises électroniques est généralement connu sous le nom de l'E-Entrepreneuriat.	**39**

	Le terme « e-Entrepreneur » décrit respectivement le fait de créer des nouvelles entreprises dans la Net économie (Matlay, 2004). C'est un processus entrepreneurial utilisé pour créer un E-Business.	
Technologie digitale	Orchestrateur hautement interconnecté de l'innovation avec transformation de l'entreprise « Les technologies digitales se manifestent dans le domaine de l'entrepreneuriat sous la forme de trois éléments distincts, mais connexes : les artéfacts numériques, les plateformes digitales et l'infrastructure numérique. » Nambisan (2017)	**14** **17**
Ecosystème digital	Un système auto-organisé, évolutif et durable composé d'entités digitales hétérogènes et de leurs interrelations axées sur les interactions entre les entités afin d'accroître l'utilité du système, d'en tirer des avantages et de promouvoir le partage de l'information, la coopération interne et inter coopération et l'innovation du système (Li et al. 2012, p. 119)	**13**
L'entrepreneuriat digital	L'entrepreneuriat digital est la combinaison de l'infrastructure numérique et des agents d'entrepreneuriat dans le contexte des deux écosystèmes. […] (p. 66) Sussan et Acs (2017) Toute activité entrepreneuriale qui transfère un actif, un service ou une	**35** **13** **18**

	partie importante de l'entreprise vers le digital, peut être qualifiée d'entrepreneuriat digital.	**14**
	« Une sous-catégorie d'entrepreneuriat dans laquelle une partie ou la totalité de ce qui serait physique dans une organisation traditionnelle a été digitalisée » (Hull et coll., 2007, p. 293)	**10** **15**
	« S'engager dans des nouvelles entreprises et se transformer en quête d'opportunités en ouvrant l'entrepreneuriat aux exclus »	**6** **37**
	Ces dernières années, l'infusion de nouvelles technologies digitales […] dans divers aspects de l'innovation et de l'entrepreneuriat a transformé la nature de l'incertitude inhérente aux processus et aux résultats de l'entrepreneuriat ainsi que les façons de gérer cette incertitude. En retour, cela a ouvert une foule de questions de recherche importantes à l'intersection des technologies digitales et de l'entrepreneuriat – sur l'entrepreneuriat digital. (P. 1029) Nambisan (2017)	**6; 37** **38**
	« La recherche des opportunités fondées sur l'utilisation des médias numériques et d'autres technologies de l'information et des communications » (Davidson et Vaast, p. 02)	

	« L'entrepreneuriat digital est une forme d'entrepreneuriat qui consiste à saisir des opportunités exclusivement sur Internet, via les nouvelles technologies digitales, pour la création d'entreprises totalement ou partiellement électroniques, quelle que soit la nature du produit ou du service offert, si elle apporte une valeur ajoutée purement numérique au consommateur » L'entrepreneur digital est un entrepreneur qui mobilise des ressources et des compétences pour développer une activité sur le web. Il commercialise des biens ou des services par le biais de canaux de distribution numérique. L'entrepreneuriat digital est une forme d'entrepreneuriat qui consiste à saisir des opportunités exclusivement sur Internet, via les nouvelles technologies digitales, pour la création d'entreprises totalement ou partiellement électroniques, quelle que soit la nature du produit ou du service offert, si elle apporte une valeur ajoutée purement numérique pour le consommateur. L'entrepreneuriat digital englobe toutes les nouvelles entreprises et la transformation des entreprises existantes qui génèrent de la valeur	

	économique ou sociale en créant et en utilisant de nouvelles technologies digitales.	

Tableau 2 : Définitions des concepts

Caractéristiques de technologie digitale et de l'entrepreneuriat digital

L'entrepreneuriat digital, en tant qu'un nouveau phénomène de la convergence des technologies digitales et de l'entrepreneuriat. Cette utilisation intensive des plateformes technologiques et d'autres équipements de communication et de l'information (en particulier les réseaux sociaux, big data, mobiles et cloud) a créé de nombreuses opportunités entrepreneuriales : améliorer les opérations commerciales, développer de nouveaux modèles d'affaires, soutenir la veille économique et attirer les clients et les parties prenantes. [38]. L'entreprise digitale est une entité qui a pour objectif d'offrir le meilleur service à ses consommateurs et elle dépend des nouvelles technologies pour mener une économie digitale et améliorer l'efficacité, trouver un nouveau marché et maîtriser la satisfaction des clients et avoir une bonne communication et interaction avec eux [11].

Ce type d'entreprise a ces caractéristiques : l'utilisation d'Internet, la présence sur les réseaux sociaux, la mobilité portée par les smartphones et autres tablettes, la dématérialisation pour bénéficier d'une circulation rapide de l'information, le travail coopératif au lieu d'une organisation hiérarchique, et le mode de gestion est plus agile et compétitif et repose sur les technologies prédictives (Big Data). [37]

Une autre caractéristique est qu'il est multi-facettes et est une combinaison de trois éléments : l'esprit d'entreprise qui est une forme d'entreprise qui comprend la création de nouveaux produits et services, la création de nouvelles industries, de nouvelles formes d'affaires, une nouvelle identification et utilisation de matières premières et plus encore, connaissance et esprit d'entreprise institutionnel [4].

L'Entrepreneuriat en général est un moteur clé du développement durable, l'article [2] démontre l'impact de l'entrepreneuriat digital sur le développement durable. L'influence des technologies digitales est multiple, telles que des coûts d'exploitation plus bas, un chiffre d'affaires annuel plus élevé et l'amélioration de la productivité, plus d'avantages concurrentiels et de nouvelles possibilités de modèle d'affaires. L'entrepreneuriat a un impact positif par l'acquisition et l'intégration de la technologie et de l'infrastructure, et il influence positivement la performance organisationnelle mesurée par exemple par le profit et la croissance. [2]

L'entrepreneuriat traditionnel et l'entrepreneuriat digital ont le même objectif de profit financier. Cependant, les deux formes d'entrepreneuriat sont très différentes en ce qui concerne les modèles d'affaires et la gestion des produits, les stratégies de marketing et la distribution en ligne [38]. La technologie digitale est maintenant l'outil essentiel dans la conception d'un modèle d'affaires de nouvelles entreprises réussies. Il contribue également au développement de nouvelles entreprises pour un écosystème entrepreneurial actif et de qualité. Ce dernier a un rôle important à jouer pour accélérer et développer les entreprises digitales [16].

L'influence du digital technology sur le processus d'entrepreneuriat

Des nouvelles opportunités ont été créées récemment dans le domaine de l'entrepreneuriat à la suite de l'adoption massive du web et de l'augmentation des technologies digitales. Par conséquent, le progrès des entrepreneurs digitaux est constamment source d'inquiétudes pour les multinationales existantes [22]
En effet, les avantages de l'utilisation de la technologie digitale sont [36, 38, 39] :

- La facilité de toutes les opérations depuis la création jusqu'aux activités de fabrication, de stockage et de distribution :

Plus important encore, l'avantage de la digitalisation dans la phase de création est le moins besoin de ressources financières et de temps pour construire une startup digitale. Avec le développement des TIC, l'entrée sur le marché devient beaucoup plus facile et il suffit de peu de temps pour créer un site Web commercial. Et par l'émergence d'autres outils comme le Web 2.0, les entrepreneurs digitaux sont plus en mesure d'améliorer leur entreprise et d'avoir une communauté en ligne.
En ce qui concerne la fabrication et le stockage, ils deviennent plus faciles avec les stratégies numériques de marketing et qui influencent considérablement ses budgets. Les produits digitaux ont besoin au début d'un processus innovant et complexe pour préparer l'offre. Cependant, aucun coût de procédé traditionnel ne sera nécessaire et aucune installation physique ne sera nécessaire pour l'entreposage.
Pour les activités de distribution, nous trouvons deux contextes différents : Pour les produits digitaux, la livraison doit être immédiatement après la commande en ligne et le paiement. Les autres produits comme les services en ligne, la livraison doit être en quelques jours. Le service de livraison devrait être disponible 24/24 et 7/7 pour répondre à toutes les demandes reçues.

- La facilité d'accès à des travailleurs qualifiés et d'autres partenaires dans le monde entier

La gestion des affaires en ligne donne la possibilité aux entrepreneurs de « Digital Workplace » (un lieu du travail digital) en travaillant sur le web, et en recrutant

des employés de différents pays qui peuvent travailler avec la même plateforme digitale sans être physiquement présents.
En outre, le web est le lieu où des millions de consommateurs sont interconnectés; en conséquence, les entrepreneurs digitaux ont un énorme potentiel pour commercialiser les produits dans le monde entier. Toutes les opérations commerciales internes et le marché sont maintenant mondiaux sans frontières géographiques.

- L'utilisation de solutions d'innovation et de processus automatisés sans interruption de la production et des ventes.

Le premier avantage est de faire des changements novateurs et importants de produit digital sans avoir une mauvaise influence sur le processus de marketing.
Le deuxième est l'avantage du service digital, qui est très utile aux clients en raison des services moins coûteux. Et donc afin d'avoir des clients fidèles, les start-ups digitales, doivent être sûrs qu'ils offrent le service digital au meilleur prix sur le marché.

- La rapidité et le moindre coût des services

La technologie digitale aide à rendre les coûts de transaction et l'administration des affaires beaucoup moins cher. Le transfert digital de l'information entre les différents acteurs et participants de la transaction commerciale est la raison principale de la réduction des coûts. En outre, les outils digitaux aident à améliorer l'agilité avec la rapidité du transfert des flux d'information et des transactions commerciales. Par conséquent, le temps de réponse aux commandes du client ou certains changements de marchés peuvent être réduits.
Les activités d'entreprise digitale sont orientées globalement et cela améliore l'agilité car avoir des personnes dans différents fuseaux d'horaires signifie que l'entreprise peut travailler toute la journée. Les clients gèrent plus activement le processus d'affaires par eux-mêmes. Les services et les transactions bancaires en ligne sont réservés et initiés par les clients eux-mêmes.
De nos jours, dans la société de l'information et du savoir qui se caractérise par des flux d'information libres et très accessibles, il est très difficile de créer des modèles économiques durables et un avantage concurrentiel. Dans ce contexte numérique, nous trouvons de nombreuses occasions de créer des entreprises de haute technologie. Les technologies de l'information (TI) et les nouveaux médias sont à l'origine des changements dans les règles de la concurrence et de l'innovation dans les processus et les modèles commerciaux [15].
L'entrepreneuriat digital comprend le processus entrepreneurial, l'identification des opportunités, la recherche d'idées, la recherche de ressources, la création de l'organisation, la garantie de leadership et de vision pour l'entreprise [39]. Le processus entrepreneurial peut être divisé en quatre étapes :

Phases	Activités	Avec la technologie digitale
La phase préparatoire	L'entrepreneur est encore à l'étape de l'exploration des idées et du travail d'équipe. L'entrepreneur ne s'engage pas vraiment à créer une start-up	L'entrepreneur participe à divers réseaux d'information et des réseaux sociaux. De nombreuses mesures pour vérifier l'idée commerciale, analyser les concurrents (forces et faiblesses) et trouver des similitudes avec d'autres idées commerciales. L'utilisation de nombreux outils en ligne peut aider l'entrepreneur à étudier la viabilité d'un marché avant d'offrir un produit, à atteindre le savoir mondial au moyen de « réseaux virtuels de connaissances », et à recevoir une nouvelle inspiration, à partager des idées et à développer de nouveaux concepts d'entrepreneuriat.
La phase d'amorçage	La définition de l'idée est complète et l'équipe d'affaires doit être construite. L'entrepreneur tente de compléter le plan d'affaires et de faire différentes recherches de données pour définir les concurrents, les clients et l'état du marché.	
La phase de démarrage (Start-up)	Le démarrage sera construit et consolidé et le produit est préparé.	Les entrepreneurs peuvent utiliser de nombreuses ressources en ligne comme les conventions d'actionnaires, les conventions d'employés et accéder aux subventions gouvernementales et aux capitaux de Start ups. Ils peuvent également discuter avec des entrepreneurs et des mentors existants comme une ligne directrice sur l'entrepreneuriat en ligne.
La phase d'expansion	La start-up commence à évoluer et à se développer, les ventes augmentent et le marché s'élargit.	

Tableau 3 : Impact du digital sur les différentes étapes du processus

En général, le processus entrepreneurial peut être amélioré en utilisant l'adaptabilité et la puissance des technologies de l'information (TI) et d'Internet. L'entrepreneuriat digital est un processus d'innovation important pour construire des startups plus dynamiques et efficaces, réduire les coûts des transactions, améliorer l'agilité, augmenter la concurrence internationale, et améliorer la fidélité et la satisfaction des clients [39]

Selon [17], le niveau de la technologie digitale a une relation positive avec la production des écosystèmes entrepreneuriaux nationaux, et cette influence positive est plus importante dans les pays ayant une culture de soutien, des institutions de haute qualité, des politiques favorables, des ressources accessibles et des industries de services bien développées.
Les écosystèmes entrepreneuriaux sont devenus de plus en plus populaires pour expliquer l'entrepreneuriat à forte croissance et l'interaction entre les entrepreneurs et leur environnement
La croissance croissante de l'écosystème entrepreneurial a un impact élevé sur l'entrepreneuriat, qui est défini comme le produit de l'écosystème.
Les nouvelles technologies digitales ont changé l'économie mondiale et la façon de faire des affaires, surtout pendant la pandémie de COVID-19. Parmi ces changements, nous trouvons la façon de produire, de commercialiser et de distribuer des biens et des services et la participation à la croissance économique et aux normes de vie.
La technologie digitale est considérée comme un facilitateur externe du processus entrepreneurial comme d'autres facilitateurs externes comme la culture, les institutions et la demande. Il aide les entreprises en démarrage à accéder à des nouvelles façons de faire qui influencent activement l'innovation et l'entrepreneuriat. La technologie digitale joue un rôle intermédiaire en facilitant les connexions entre tous les acteurs de l'écosystème (personnes, choses et lieux) et transforme la nature de ces interactions. Toutefois, ce rôle de la technologie digitale dans l'écosystème est encore peu étudié (.17]
L'entrepreneuriat digital est souvent décrit par l'influence positive sur la croissance économique et l'efficacité. La plupart des chercheurs ne s'intéressaient qu'aux avantages, donc moins au côté obscure possible et à l'influence négative de la technologie digitale sur les entrepreneurs et sur la société.
L'utilisation de la technologie digitale peut avoir un impact positif sur certaines entités économiques tout en ayant des effets destructeurs sur d'autres. L'organisation des Nations Unies en 2019, a souligné l'augmentation de l'écart entre les pays développés et les pays émergents remarqué en raison de la croissance de la technologie digitale.
Pour certains entrepreneurs, l'impact négatif dépend de leur accès ou non aux outils numériques en raison du manque de ressources, de capacités ou de compétences.
Pour d'autres, les technologies digitales ont des effets négatifs sur les réactions émotionnelles et psychologiques comme les conflits de rôles et le stress [3].

Le processus de l'entrepreneuriat digital dans la sphère numérique

L'utilisation de la technologie digitale a un impact sur le domaine de l'entrepreneuriat est sur le modèle d'affaires, en particulier dans l'identification des opportunités et la phase d'exploitation. La plupart des recherches présentent, directement ou au moins indirectement, l'émergence de nouveaux modèles d'affaires, avec des approches différentes.

Les modèles d'affaires des entreprises sont définis comme « un système d'activités interdépendantes et interreliées qui décrit comment l'entreprise fera affaire avec ses clients, ses partenaires et ses fournisseurs. Par conséquent, le modèle d'affaires semble être l'interaction des entreprises avec les clients, les fournisseurs et d'autres partenaires comme justification des « propositions de valeur » d'entreprise. Toutefois, le modèle d'affaires digital permet d'optimiser davantage les ressources qui concernent l'expérience, la plateforme et le contenu. » La technologie digitale et les modèles d'affaires digitaux sont liés à l'innovation et modérés par un processus de transformation digitale. [14]

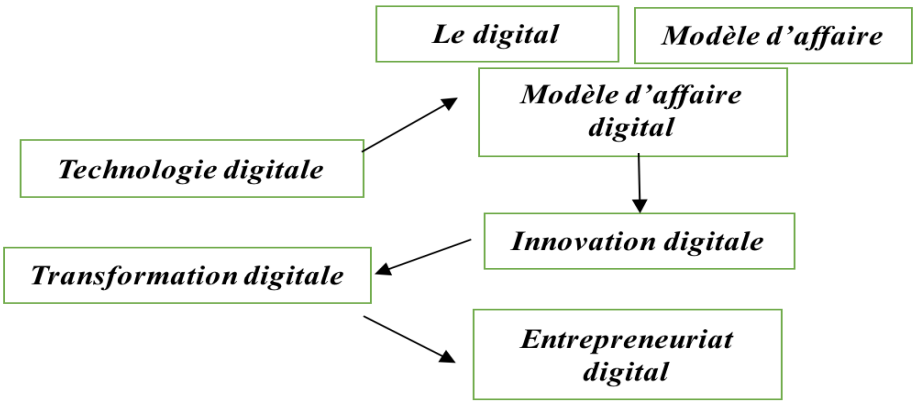


Figure 3. Modèle d'affaires digital Source : [14]

L'étude des caractéristiques des modèles économiques digitaux porte sur l'apparence des biens et services, la digitalisation du canal de distribution, la communication digitale avec les parties prenantes et les processus internes réalisés sur une base numérique. [18]

Le processus d'entrepreneuriat est très différent de l'entrepreneuriat traditionnel à l'entrepreneuriat digital. Le processus entrepreneurial est composé des étapes distinctes : émergence de l'idée, identification des opportunités d'affaires, l'étude de faisabilité, la question des ressources financières et la structure de l'organisation. En effet, ces éléments ne sont pas linéaires, mais se chevauchent et se nourrissent mutuellement [34]

- L'émergence de l'idée : Grâce à la digitalisation, la centralisation du développement et de la collecte d'idées entrepreneuriales a été limitée à des lieux ou des personnes spécifiques, avec l'engagement de nombreux acteurs différents.
- La détermination des opportunités d'affaires : cette étape est bien documentée, ce qui signifie que l'attention reçue de la communauté en ligne, motive les entrepreneurs à créer et à développer de nouveaux produits pour d'autres utilisateurs. Des nombreux utilisateurs des TI créent accidentellement de nouveaux produits ou services.
- L'étude de faisabilité : les nouvelles infrastructures digitales influencent également cette étape et la facilitent.
- Les ressources financières : les investissements initiaux élevés sont nécessaires aux entreprises digitales pour le coût d'acquisition de clients et d'investissements technologiques. En outre, la technologie digitale aide à développer un projet entrepreneurial avec peu ou pas de budget simplement par l'utilisation de plateformes digitales [34]

Selon [36], les entrepreneurs doivent faire attention à toutes les différences, opportunités et défis pour avoir une entreprise prospère et gérer le risque de faillite.

Le cas du Maroc : caractéristiques et opportunités

L'objectif de notre revue de littérature est d'explorer l'entrepreneuriat digital en général mais aussi dans le contexte particulier du Maroc. Dans cette section, nous présenterons d'abord le phénomène de l'entrepreneuriat digital au Maroc, puis nous décrirons ses caractéristiques et ses spécificités, et enfin, nous donnerons un aperçu des défis et des opportunités qu'il offre.

L'entrepreneuriat digital au Maroc

La sphère numérique suscite beaucoup d'intérêt dans le monde entier et le Maroc n'est pas exclu. Le gouvernement marocain a travaillé au cours de la dernière décennie, sur la digitalisation comme une voie stratégique pour la croissance économique. Ainsi, « la stratégie Maroc Digital 2020 » mise en œuvre en 2016, a présenté la vision marocaine du développement de l'économie numérique et de l'accélération de la transformation digitale au Maroc [24]. Un autre programme pour aider les entrepreneurs digitaux est le « Innov Fund Invest » [22], cette initiative a été lancée afin de faciliter l'accès des entrepreneurs innovants dans les PME et les start-ups à de multiples sources de financement.

En outre, la digitalisation des services publics par le gouvernement électronique (e-gov) a été une clé majeure à développer pour faciliter l'accès aux services publics afin d'améliorer les services pour les citoyens et les entreprises.
Selon [25], le gouvernement marocain a lancé une initiative sociale appelée SolidariTECH pour la recherche de développement des start-ups. Elle les oriente startups vers le développement de solutions agiles pour faire face à la crise de la COVID19, et surtout des solutions digitales. Pendant la guerre pandémique, un haut niveau de technologie a été utilisé. Les startups ont été armées d'innovation partout dans le monde et ont aidé les centres de santé, les laboratoires médicaux, le public, le gouvernement… etc.
Pendant l'épidémie de COVID-19, la tendance à l'entrepreneuriat digital a pris de l'ampleur. Ainsi, les start-up digitales sont devenues plus importantes parce qu'elles ont généré des emplois durables et qu'elles étaient basées sur des transactions à distance [25], Il semble comme un moyen d'accélérer les nouvelles technologies et de faciliter la création d'emplois, en améliorant le déploiement des plateformes et l'accès haut débit à large bande [24].
Dans l'article [38], l'étude de terrain a montré que les entrepreneurs digitaux marocains sont des jeunes diplômés avec des expériences professionnelles et des formations. La raison pour laquelle les entrepreneurs sont motivés à l'entrepreneuriat digital est l'accès au marché, l'absence de certains coûts comme ceux de la fabrication et de stockage et la facilité de distribution.
La plupart des personnes interrogées ont les mêmes croyances et sont orientées vers la forme « modérée » et « extrême ». Le type modéré signifie que le web est une composante importante intégrée aux interactions traditionnelles dans le projet, et l'entrepreneuriat digital extrême se réfère au projet, qui est dans une forme de l'entreprise digitale, de la production aux consommateurs. La troisième forme d'entrepreneuriat digital qui est moins utilisée au Maroc est le « léger », qui est basé sur les canaux digitaux comme un complément à l'entrepreneuriat traditionnel. [38]

Activités	**Catégorie de l'entrepreneuriat digital**		
	Léger	**Modéré**	**Extrême**
Marketing	Site Web en supplement	Le marketing digital est le mode principal	Le marketing digital est un mode unique
Ventes	Le produit peut être mis en	Le produit peut être acheté digitalement, et	Le produit n'est disponible

	vente digitalement	éventuellement exclusive	qu'en vente digitale
Produit (bien ou service)	Le produit n'est pas digital	Le produit peut ou non être digital	Le produit est digital
Distribution	Le produit est livré par des moyens physiques	Le produit peut être livré physiquement ou digitalement	Livraison digitale du produit
Gestion des parties prenantes	Interactions traditionnelles, y compris le courriel	Niveaux importants d'interactions digitales; interactions traditionnelles également courantes	Les interactions digitales sont primordiales ; les interactions traditionnelles se produisent rarement ou jamais
Operations	Principalement emplacement(s) physique(s), interactions traditionnelles, peut inclure une interaction virtuelle en équipe	Principalement emplacement(s) physique(s), interactions traditionnelles, comprend probablement une interaction d'équipe virtuelle	Présence virtuelle forte, emplacement physique et interactions traditionnelles possibles, mais non requises

Tableau 4 : Degré de digitalisation [40]

Dans les pays arabes, les intentions entrepreneuriales de construire des entreprises d'ici 2020, sont loin de l'action entrepreneuriale réelle. De 6,5 millions d'adultes âgés de 18 à 64 ans, seulement 9 % créent de nouvelles entreprises. Cet écart est de 40 % dans d'autres pays, selon le rapport du « Global Entrepreneurship Monitor » (GEM) de 2017, la plus vaste enquête sur l'entrepreneuriat au monde. Au Maroc, le même problème est remarqué, et l'étude de [37] vise à rechercher

quel est le profil de l'entrepreneur marocain qui réussissent dans la carrière entrepreneuriale. Une échelle de mesure à trois dimensions a été validée sur les motivations, les compétences et les comportements entrepreneuriaux dans le contexte marocain.
Le marché digital au Maroc est très limité à cause de plusieurs raisons, mais il n'y a que des petites recherches à ce sujet. Nous pouvons présenter dans ce point, les résultats d'une étude empirique sur l'utilisation des objets connectés (Internet des objets) au Maroc, La question était de savoir comment le consommateur interagit avec cette technologie digitale. Tout d'abord, le concept d'objets connectés n'est pas connu de tous. En fait, seuls les deux tiers des répondants en ont entendu parler. Après avoir défini ces concepts, 90 % ont répondu qu'ils étaient en faveur et qu'ils avaient l'intention de les utiliser ou de continuer à les utiliser à l'avenir [29].

Et les prochaines étapes au Maroc ?

La situation des start-ups digitales au Maroc, présente de nombreux défis. Tout d'abord, le marché local est encore limité, puis l'insuffisance pour la croissance des startups digitales, l'insuffisance des employés qualifiés, et le besoin de plus d'infrastructures technologiques. En outre, nous trouvons le problème le plus important est celui des conditions de paiement en ligne, qui est le véritable handicap des plateformes digitales au Maroc [22]. Les consommateurs préfèrent les paiements à la livraison et au comptant que le paiement électronique. Le manque de confiance dans le numérique et le coût des paiements électroniques pour les fournisseurs sont les principales raisons qui limitent l'utilisation des paiements électroniques. Nous constatons que le porte-monnaie électronique (e-wallet) et la monnaie électronique (e-money) ont été acceptés par la loi bancaire marocaine qui a été révisée en 2014.
La limitation des coûts des services de télécommunication et des frais de paiement en ligne, et le remboursement par les banques des paiements en ligne frauduleux ou en double, la transparence de la publicité en ligne, sont entre autres les plus grands défis pour la législation marocaine [24]
Le développement de l'e-gov au Maroc doit se poursuivre, et c'est l'un des objectifs les plus importants du développement durable présenté dans le rapport national du Haut Commissariat au Plan (HCP) [26]. Le processus de digitalisation a une importance significative pour atteindre les Objectifs de développement durable des Nations Unies [14]
Toutefois, les effets négatifs sont la perte d'emplois et une croissance limitée. D'une part, les effets de la technologie digitale sur le marché du travail ne sont pas très différents de ceux observés dans la plupart des économies. D'autre part,

l'entrepreneuriat digital a cette « destruction créative » sur l'économie marocaine. Pour cette raison, les entrepreneurs digitaux devraient changer la mentalité pour trouver des solutions innovantes, et de mettre à jour la connaissance des avantages d'Internet afin de bénéficier des changements technologiques.
En effet, lors de la pandémie de COVID-19, nous avons observé la nécessité d'accélérer la transformation digitale pour éviter les impacts négatifs sur l'économie marocaine. En outre, selon Benabdeljalil (2020), « il est possible que la solution pour les victimes de la transition digitale provienne de la digitalisation ». [24].
Il reste beaucoup à faire pour promouvoir et faciliter les affaires digitales, comme le déploiement du commerce électronique et la facilité d'accès aux services financiers.
La performance de l'économie marocaine en termes d'emploi, de croissance et de réduction des inégalités, doit limiter les effets négatifs de l'entrepreneuriat digital par des stratégies et des mesures afin de créer de nouvelles opportunités d'emploi, d'améliorer la productivité, d'accroître la flexibilité du marché du travail et du capital humain [25]

Conclusion

Dans cet article, nous avons essayé d'explorer de nombreuses recherches théoriques sur la technologie digitale et l'entrepreneuriat digital, et l'impact de ceux-ci sur le modèle d'affaires. De plus, à travers le bref état des lieux que nous avons fait de la situation actuelle de l'entrepreneuriat digital, notamment au Maroc, nous avons remarqué qu'elle constitue un phénomène récent et pourrait donc représenter une réelle opportunité pour l'agenda des chercheurs.
Les recherches menées dans ce domaine pourraient permettre d'explorer toutes les spécificités du phénomène de l'entrepreneuriat digital et de son processus entrepreneurial, ainsi que de déterminer les défis auxquels sont confrontés les entrepreneurs digitaux dans le contexte marocain. [25]

Références bibliographiques

Mariusz Soltanifar, Mathew Hughes, Lutz Göcke (2021). Title: Digital Entrepreneurship Impact on Business and Society. Future of Business and Finance.
Emilia Herman, (2022). Title: The Interplay between Digital Entrepreneurship and Sustainable Development in the Context of the EU Digital Economy: A Multivariate Analysis. Mathematics, MDPI, vol. 10(10), pages 1-28.

Berger, Elisabeth S.C., von Briel, Frederik, Davidsson, Per, & Kuckertz, Andreas (2021). Title: Digital or not – The future of entrepreneurship and innovation: Introduction to the special issue. Journal of Business Research, 125, pp. 436-442
Joshua Antonizzi , Hanlie Smuts (2020). Title: The Characteristics of Digital Entrepreneurship and Digital Transformation: A Systematic Literature Review. Lecture Notes in Computer Science book series (LNISA,volume 12066)
Cristina Fernandes a , Joao J. Ferreira b , Pedro Mota Veiga c , Sascha Kraus d,g, , Marina Dabi´c e,f (2022). Title: Digital entrepreneurship platforms: Mapping the field and looking towards a holistic approach. Technology in Society . Volume 70, 101979
Wassim Bensaid, Hassan Azdimousa (2019). Title: l'entrepreneuriat Digital : Revue De Littérature Et Nouvelle Définition. Revue Internationale Du Marketing Et Management Stratégique, Volume 1, N°3.
Ryan Young , Luke Wahlberg , Elaina Davis , Kaveh Abhari (2020). Title: Towards a Theory of Digital Entrepreneurship Mindset: The Role of Digital Learning Aptitude and Digital Literacy. Americas Conference on Information Systems, Project: Digital Innovation & Entrepreneurship Education.
Dennis M. Steininger • M. Kathryn Brohman • Jo¨rn H. Block (2022). Title: Digital Entrepreneurship: What is New if Anything? Bus Inf Syst Eng 64(1):1–14
Jean-Michel Sahut, Luca Iandoli, Frédéric Teulon (2021). Title: The age of digital entrepreneurship Special issue of Small Business Economics. Small Business Economics ,56(1)
Satish Nambisan (2017). Title: Digital entrepreneurship: toward a digital technology perspective of entrepreneurship. ENTREPRENEURSHIP THEORY and PRACTICE 41, 1029–1055
Ferran Giones and Alexander Brem (2017). Title: Digital Technology Entrepreneurship: A Definition and Research Agenda. Technology Innovation Management Review 7(5):44-51
Zhao, Fang; Collier, Alan (2016). Title: Digital entrepreneurship: research and practice. 9th Annual Conference of the EuroMed Academy of Business
Fiona Sussan & Zoltan J. Acs (2017). Title: The digital entrepreneurial ecosystem. Small Business Economics volume 49, pages55–73
Peter M. Bican , Alexander Brem (2020). Title: Digital Business Model, Digital Transformation, Digital Entrepreneurship: Is There A Sustainable "Digital"?. Sustainability, 12, 5239
Elizabeth Davidson, Emmanuelle Vaast (2010). Title: Digital Entrepreneurship and its Sociomaterial Enactment. 43rd Hawaii International Conference on System Sciences, , pp. 1-10.

Shaker A.Zahra, WanLiu ; StevenSi,(2022). Title: How digital technology promotes entrepreneurship in ecosystems. Technovation 102457
Jianhong Zhang, Désirée van Gorp, Henk Kievit (2022). Title: Digital technology and national entrepreneurship: An ecosystem perspective. The Journal of Technology Transfer, 1021
Kraus, S., Palmer, C., Kailer, N., Kallinger, F.L. and Spitzer, J. (2019). Title: Digital entrepreneurship: A research agenda on new business models for the twenty-first century. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, Vol. 25 No. 2, pp. 353-375.
Liliya Satalkina, Gerald Steiner(2020). Title: Digital Entrepreneurship: A Theory-Based Systematization of Core Performance Indicators. Sustainability, 12, 4018
DIF Aicha (2022). Title: Le rôle des réseaux sociaux dans la promotion de l'entrepreneuriat numérique durant la crise COVID 19. The role of social networks in promoting digital entrepreneurship during the COVID 19 crisis. مجلة البشائر الاقتصادية Volume VIII, n°01
Ghezzi Antonio, Cavallo Angelo (2020). Title: Agile Business Model Innovation in Digital Entrepreneurship: Lean Startup Approaches. Journal of Business Research, Volume 110, , Pages 519-537
Asma JAFARI,, Lahcen EL MESKINE, Ahmed CHAKIR (2019). Title: L'entrepreneuriat digital au Maroc : les entrepreneurs face aux défis actuels. Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation, Volume II N° 8
Mamour Ndour ,Laurice Alexandre (2020). Title: L'évolution du modèle d'affaires des organisations de l'entrepreneuriat social : le cas des jeunes entreprises du numérique en France. Revue internationale P.M.E. Volume 33, Number 1
Touhami Abdelkhalek, Aziz Ajbilou, Mohamed Benayad, Dorothée Boccanfuso, Luc Savard (2021). Title: How Can the Digital Economy Benefit Morocco and All Moroccans?. ERF Working Papers Series; Working Paper No. 1503
Mohamed Boulesnam , Sidali Seguiri , Chaouki Kebtan (2021). Title: The Role of Startups in the Age of Covid-19 Pandemic - Evidence from the World –. Administrative And Financial Sciences Review Volume: 05 / N°: 02 , P: 494-505
Haut-commissariat au plan (2021). Title: Rapport National : Les objectifs du développement durable au maroc dans le contexte de la covid-19
Tiago S. Prado, Johannes M. Bauer (2022). Title: Big Tech platform acquisitions of start-ups and venture capital funding for innovation. Information Economics and Policy, Volume 59, 100973

Jiahui Li and Meifang Yao (2021). Title: New Framework of Digital Entrepreneurship Model Based on Artificial Intelligence and Cloud Computing. Mobile Information Systems, vol. 2021, Article ID 3080160, 11 pages
Hassan Azdimousa , Hatim Benyoussef, Laila El Harouchi (2019). Title: The use of connected objects in Morocco: Towards the implementation of a conceptual model. Revue Marocaine de recherche en management et marketing, N°19.
Arman Sadreddin a, Yolande E. Chan b (2023). Title: Pathways to developing information technology-enabled capabilities in born-digital new ventures. International Journal of Information Management 68 102572
Dan Long, Yulu Xie , Yalong Wei , and Jie Zhen (2022). Title: Review Article Where Does Digital Entrepreneurship Go? A Review Based on a Scientific Knowledge Map. Mobile Information Systems, vol. 2022, Article ID 5842009, 15 pages
Yaser Hasan Salem Al-Mamary, Mossad Mofareeh Alraja (2022). Title: Understanding entrepreneurship intention and behavior in the light of TPB model from the digital entrepreneurship perspective. International Journal of Information Management Data Insights 2, 100106
Liliya Satalkina, Gerald Steiner (2020). Title: Digital Entrepreneurship and its Role in Innovation Systems: A Systematic Literature Review as a Basis for Future Research Avenues for Sustainable Transitions. Sustainability N° 12, 2764
Wassim Bensaid , Hassan Azdimousa (2021). Title: Digital entrepreneurship vs. Traditional entrepreneurship: the setting up of a global conceptual model. International Journal of Economic Studies and Management (IJESM) 1, No.1
Kollmann Tobias., Kleine-Stegemann, Lucas., de Cruppe, Katharina , Then-Bergh Christina (2022). Title: Eras of Digital Entrepreneurship. Bus Inf Syst Eng 64, 15–31 . https://doi.org/10.1007/s12599-021-00728-6
Hull Clyde Eiríkur, Hung Yu-Ting Caisy, Hair Neil, Perotti Victor, DeMartino Richard (2007). Title: «Taking advantage of digital opportunities: a typology of digital entrepreneurship». International Journal of Networking and Virtual Organizations,4(3).pp. 290-303
Zakia Saoura , Ahmed Abriane , and Aniss Moumen (2021). Title: Digital entrepreneurship in Morocco: measurement model validation. SHS Web of Conferences 119, 03004. DOI:10.1051/shsconf/202111903004
Anaflouss Nadia and Jamal Youssef (2019). Title: The Typology of Digital Entrepreneurship in Morocco. Indian Journal of Science and Technology, Vol 12(31), DOI: 10.17485/ijst/2019/v12i31/147274
Asghari, R., & Gedeon, S. (2010). Title: Significance and impact of Internet on the entrepreneurial process: E-entrepreneurship and completely digital

entrepreneurship. In Proceedings of the 4th European Conference on Innovation and Entrepreneurship (Vol. 70). Academic Publishing Limited.
Hull, C. E. K., Hung, Y. T. C., Hair, N., & Perotti, V. (2007). Title: Taking advantage of digital opportunities: a typology of digital entrepreneurship. International Journal of Networking and Virtual Organisations, 4(3), 290-303.
Patrick Varenne (2020). Title: La transformation digitale des entreprises : effectuation et Business Model Digital Dynamique (BMD2). Gestion et management. Université de Lyon, Français. ffNNT : 2020LYSE2029ff. fftel-02957670f

L'E-REPUTATION TERRITORIALE ET INVESTISSEURS ETRANGERS : CAS DES RIADS A FES

AMINA ELIDRISSI TISSAFI
Laboratoire : Technologies et Services Industriels, USMBA-EST-Fès
E-mail : **amina.elidrissitissafi@usmba.ac.ma**

YOUSSRA LAZRAK
Laboratoire : Technologies et Services Industriels, USMBA-EST-Fès
E-mail : **youssra.lazrak@usmba.ac.ma**

Résumé

Le concept d'e-réputation est devenu l'objet d'une observation, de promotion et de développement du territoire. Cet Article apour objectif de présenter l'impact de l'e-réputation du territoire sur la motivation des investisseurs étrangers du secteur hôtelier et sa contribution au développement du territoire FES-Maroc. Pour ce faire, nous avons réalisé une étude qualitative à travers un guide d'entretien adressé à 21 investisseurs étrangers du secteur hôtelier (Raids) à l'aide de l'outil « Nvivo ». Définir l'impact de l'e-réputation du territoire sur la motivation des investisseurs étrangers du secteur hôtelier et sa contribution à la promotion du territoire a permis d'avoir une vision plus approfondie des différentes manières dont les autorités territoriales réagissent et s'adaptent à l'évolution numérique.
Mots-clés *: E-réputation, l'e-réputation territoriale, investisseurs étrangers, attractivité du territoire*

Introduction

Dans un contexte de mondialisation(Moccia et al., 2021), de l'émergence de récentes technologies digitales(Antikainen et al., 2018), l'attractivité des investisseurs étrangers est considérée aujourd'hui par les territoires, comme un moyen de développement(Amajid et al., 2016). Ces dernières années ; la concurrence est apparue pour attirer des ressources de l'extérieur (touristes, investisseurs, etc.). De ce fait, les territoires Marocains, surtout les Raids et maisons traditionnelles de la ville de Fès ont bénéficié d'une grande notoriété

internationale en ligne qui a contribué à la propagation à grande échelle du phénomène d'acquisition des Raids par des étrangers.
Le territoire Fès, dépositaire d'un passé riche et prestigieux, connu comme une destination touristique de référence. Les autorités territoriales cherchent en permanence à redynamiser et à améliorer son attractivité face à une concurrence intense ce qui oblige les autorités territoriales à s'intéresser beaucoup à la gestion de l'e-réputation qui est considérée comme étant un phénomène de gestion de notoriété des régions en ligne et qui favorise au territoire d'être compétitif.
Par conséquent, nous allons répondre à la question suivante : Quel est l'impact de l'e-réputation territoriale sur les investisseurs étrangers ?
Pour déterminer l'impact de l'e-réputation du territoire sur la motivation des investisseurs étrangers dans le secteur hôtelier et sa contribution au développement territorial, nous mettons en place une approche qualitative exploratoire. Nous avons fait recours à la méthode du guide d'entretien. Notre étude qualitative a concerné les investisseurs étrangers du territoire Fès, Maroc.
Nous allons commencer notre article avec une revue de littérature, ensuite, nous allons présenter une étude empirique visant à comprendre l'impact de l'e-réputation du territoire sur la motivation des investisseurs étrangers et sa contribution à la promotion du territoire de Fès, Maroc.

le cadre conceptuel : L'e-réputation : phénomène confirmé

l'infrastructure numérique ,est devenue une référence d'influence sur les entreprises ,les individus et même sur les territoires (Moccia et al., 2021).Plusieurs auteurs (Balmer and Soenen, 1999; Douyère and Sosthé, 2014) ont mentionné qu'il n'existe aucune différence conceptuelle entre la réputation et l'e-réputation. Cette dernière signifie « l'ensemble des informations circulant sur le web pouvant être des informations contrôlables (exemple des informations publiées par l'entreprise sur son identité et son engagement dans un processus de qualité) ou d'autres informations sur lesquelles l'entreprise n'a aucun pouvoir (exemple le marketing viral ou le BUZZ marketing). En effet, l'e-réputation sert à influencer le comportement d'achat des clients.Selon BABKINE.A+al 2011(2) « L'ensemble des informations qu'il est possible de trouver sur une personne sur Internet, que ce soit via les moteurs de recherche, sites, blogs, réseaux sociaux, forums, messageries instantanées ou par simples courriers électroniques. Cette réputation numérique se construit de façon individuelle et volontaire, via l'information qu'on décide de publier en ligne, mais également de façon indirecte, par ce qui peut être publié par autrui sur nous ».
A l'instar des entreprises, les pays se battent pour attirer un grand nombre de touristes et des investisseurs mais aussi à élargir leurs parts de marché. En

effet ,depuis quelques années, on a commencé à parler de la marque territoriale qui signifie l'identité d'un territoire sur le marché international. De ce fait, il est devenu primordial pour les territoires d'intégrer l'e-réputation dans le cadre de leur stratégie de développement (Dutot and Castellano, 2021; Moccia et al., 2021). La gestion de la réputation en ligne d'un territoire se compose d'un processus de développement des connaissances que les communautés ont de leurs régions. L'e-réputation d'un territoire cherche à valoriser sur le web un territoire avec l'ensemble de ses composants : « culture, infrastructure , procédures administratives, qualité de Main d'œuvre ; niveau d'industrialisation, climat , géographie , etc… », dans un objectif d'attirer les investisseurs et les touristes étrangers.

D'ailleurs le Maroc (.Abdellah Ouardirhi 2016 (13)) s'est engagé dans cette perspective depuis l'ancien ministre du tourisme Lahcen Haddad qui a déclaré que la stratégie digitale du Maroc a pour objectif d'amplifier la visibilité en ligne du Royaume et de renforcer sa présence sur tous les sites et plateformes de distribution afin d'augmenter le taux de notoriété et améliorer l'image de la marque Maroc à travers l'exploitation des canaux digitaux BtoB, BtoC et BtoBtoC.

La création des marques territoriales et leur promotion sur la toile est l'objectif de tous les pays développés et en voie de développement parce que seule cette réputation et cette image à l'international procure au pays un rayonnement et une attractivité des touristes et desinvestisseurs étrangers, ces derniers contribuent à l'absorption du chômage à travers la création de l'emploi et au développement croissant du tissu industriel du pays.

D'ailleurs, Les facteurs susceptibles d'attirer les entreprises sont nombreux : coût et qualification de la main-d'œuvre, infrastructure de transport ou de télécommunication, services aux entreprises disponibles, fournisseurs potentiels, marché suffisamment large, si l'entreprise n'exporte pas sa production en dehors du territoire (en cas, notamment, de prestations de services)(Jacques Poirot 2010 (14)) que les autorités publiques et les citoyens sont appelés à améliorer l'image de leur pays sur le web parce qu'elle est souvent très difficile à bâtir et mettre en évidence l'ensemble de ces facteurs afin d'attirer plus d'investisseurs.

Etude pratique : Etude qualitative du Marché, Les raids de Fès, auprès des investisseurs sur le territoire : Fès, Maroc

Pour déterminer l'impact de l'e-réputation du territoire sur la motivation des investisseurs étrangers dans le secteur hôtelier et sa contribution au développement territorial, nous mettons en place une approche qualitative exploratoire.

Les Raids de Fès : L'attrait des investisseurs étrangers

Fès, centre culturel et spirituel du Maroc, dépositaire d'un passé riche, connu comme une destination touristique de référence. Les autorités territoriales cherchent en permanence à améliorer son attractivité et garder leur territoire compétitif à l'international, ce qui oblige les autorités territoriales à gérer leur image en ligne avec soin. En effet, Avec l'émergence du concept du digital dans la démarche d'attractivité et de la valorisation des territoires, plusieurs stratégies de développement et de promotion de la destination Fès sont réalisées par les autorités territoriales de la région de Fès-Maroc sur des marchés internationaux autorités, pour montrer également ses nombreux atouts riches et diversifiés par rapport à ses concurrents dans le monde entier. L'Office National Marocain du Tourisme (ONMT) via l'application d'une campagne digitale assurant la promotion du Maroc comme destination touristique en se basant sur un plan de communication incluant des canaux digitaux, en présentant l'ensemble des informations sur la région, ce qui permettra à la ville de Fès d'attirer plus d'investisseurs étrangers.

L'ONMT, intègre également dans sa campagne internationale de communication des stratégies visant à faire des partenariats avec des influenceurs provenant des pays du monde entier ; dont le nombre d'abonnés est très important ; afin d'exposer le coté véridique, authentique du territoire et le faire rayonner à l'international via les réseaux sociaux. En effet ; le conseil régional de Fès a essayé de changer la perception de Fès chez les étrangers à travers la marque Région Fès Maroc qui se compose des 4 stratégies suivantes : voir figure N° 2

S 1 : Assumer que FES est la capitale de l'histoire et de la culture Marocaine ;

S 2 : Mettre en valeur le potentiel de la région à travers une destination phare ;

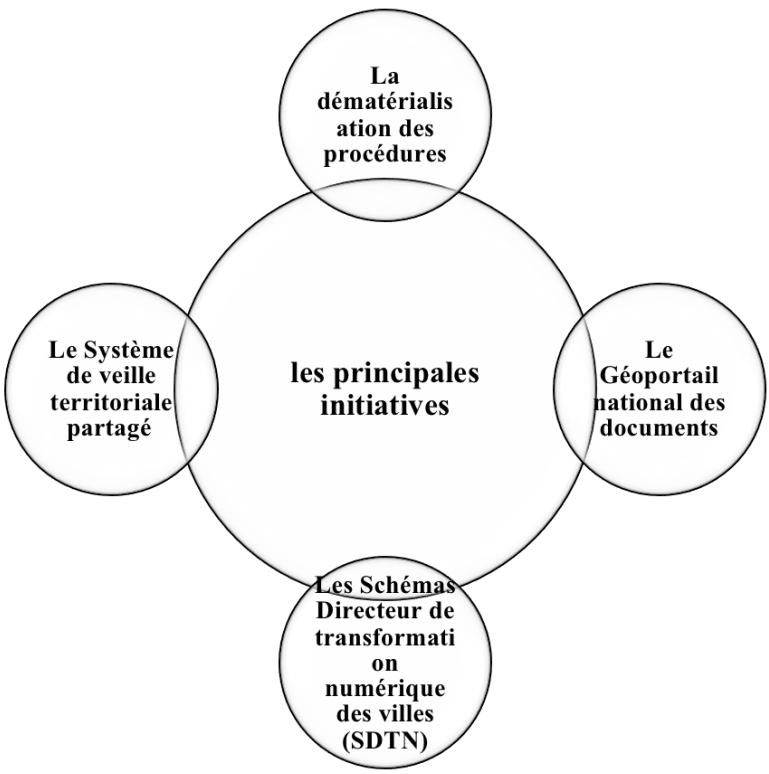
S 3 : Exploiter le potentiel des villes autour pour construire une des batailles solides ;

S 4 : Attirer une nouvelle cible plus jeune au travers des circuits adaptés et développer une stratégie de marque Région Fès Maroc.

Au regard de tout cela, le territoire vise à asseoir l'urbanisme numérique à travers le Plan Global de Transformation Numérique du Territoire à l'horizon 2040. Ainsi, les principales initiatives prises portent sur :

- Construire une vision pragmatique et actionnable du processus de digitalisation du territoire en s'alignant sur l'ensemble des moyens et ressources de la ville ;
- Créer une plateforme numérique, homogène, interactive et cartographique, tous les documents d'urbanisme homologués sont accessibles aux citoyens et fournissent des informations d'urbanisme gratuites ;
-Dématérialiser les procédures : par la mise en place de plateformes techniques et de services électroniques en ligne liés à la professionnalisation des institutions

urbaines (consignes informatives, pré-guidage et guidage en ligne, télépaiements, téléconsultations, rendez-vous en ligne, dépôts électroniques, demandes,....).
-Créer un système partagé de suivi du territoire : développer un SIG commercial avec des indicateurs de performance de la ville pour la gestion, le suivi, l'analyse, la synthèse et la prise de décision en matière de politique urbaine grâce à une compréhension détaillée du territoire.

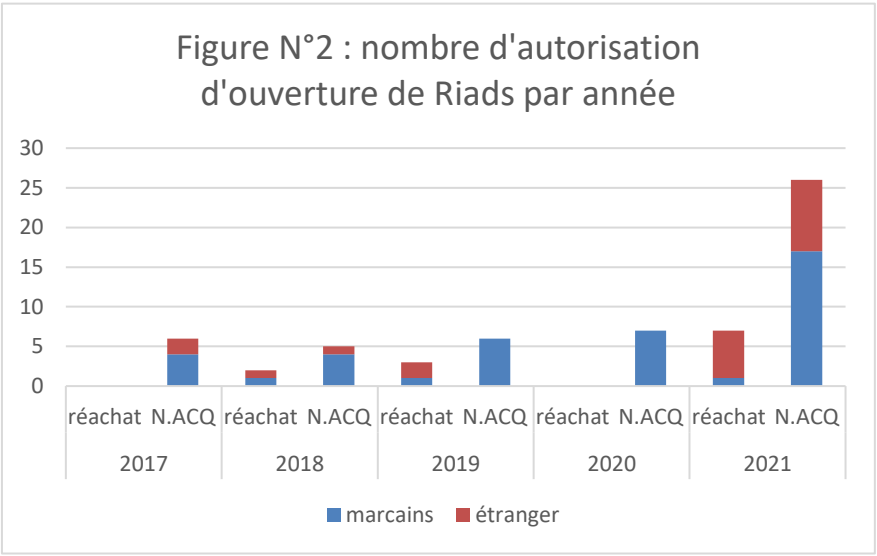


Source : Fait par nos soins

re 1 : Le programme global de transformation numérique des territoires.

Par ailleurs, quand il s'agit d'incitation des investisseurs étrangers, les institutions concernées doivent mettre en évidence d'autres types d'informations, telles que la procédure administrative de réaménagement d'un Riad par exemple, le nombre de touristes intéressés par ce genre de logements, les différents sites touristiques dans le territoire choisi, le degré de stabilité du pays…etc. Le résultat de cette réputation numérique développée s'exprime à travers le nombre des touristes ayant visité la

ville de Fès et aussi le nombre des personnes étrangères pensant à acquérir des Riads à la ville de Fès. Voir figure N°3

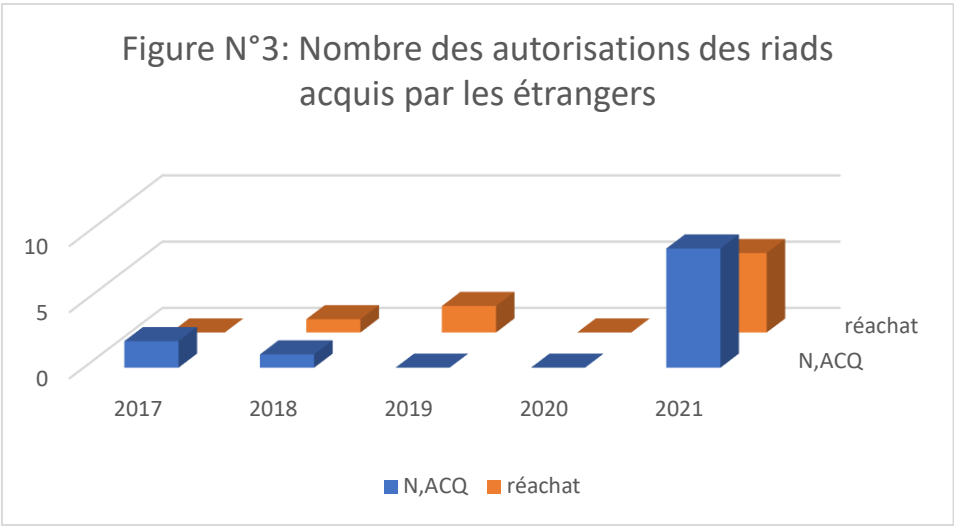


Source : Statistiques fournies par la DRT

On constate que le nombre d'autorisation des réachats des Riads est plus marqué chez les étrangers que chez les marocains, on peut expliquer ceci par les éléments suivants :

- Bonne connaissance du prix des anciennes demeures par les marocains ;
- Maitrise du coût de réaménagement du Riad et salaire des professionnels du métier « Artisans » ;
- Meilleur choix des emplacements des prochains Rads prêts des sites touristiques.

La figure suivante N°4 représente le nombre des autorisations d'ouverture des riads par les étrangers qui se composent de deux types d'autorisations : Nouvelle acquisition des anciennes maisons pour les transformer en Riads ou réachat des Riads déjà existants.



Source : Statistiques fournies par DRT

Nous constatons qu'en 2019 et 2020 le nombre d'autorisation d'ouverture des riads est quasiment nul coïncidant avec la période de la crise sanitaire du covid19. Par contre en 2021 on constate une très nette évolution du nombre d'acquisition ou rachat des riads par les étrangers, ceci peut s'expliquer par l'ouverture des frontières et de l'amélioration des tendances économiques post covid ainsi on remarque qu'un nombre important de propriétaires marocains ont cédé leurs riads suite aux répercussions financières de la fermeture des frontières et l'incapacité de pouvoir continuer à travailler à perte.

Conditions de réalisation de l'étude et hypothèses de recherche

Nous avons choisi comme zone d'étude de ce travail de recherche à savoir le territoire : la ville de Fès, Maroc. On justifie notre choix de Fès comme champ d'analyse à la fois par la notoriété de la ville, comme destination touristique et comme une source d'attractivité des investisseurs étrangers. Nous avons réalisé des entretiens semi directifs avec 21 investisseurs étrangers du secteur hôtelier. Ce nombre des propriétaires étrangers enquêté est justifié par la disponibilité de ces derniers sur place lors de la réalisation de notre enquête. Nous avons formulé ces deux hypothèses de recherche à confirmer ou infirmer lors des résultats et l'analyse des données :

- ✓ H 1 : l'e-réputation du territoire influence positivement la décision des investisseurs étrangers du secteur hôtelier.
- ✓ H2 : le concept de l'e-réputation jouerait un rôle important la promotion et le développement du territoire.

Méthodologie

Dans le cadre de notre recherche, nous avons fait recours à la méthode du guide d'entretien. Notre étude qualitative a concerné les investisseurs étrangers du territoire Fès, Maroc. La sélection des investisseurs étrangers n'était pas aléatoire. Nous avons pu avoir de la Délégation Régionale Du Tourisme de Fès, une liste des différents investisseurs étrangers du secteur hôtelier. Pour construire une base de données solide des répondants, nous avons réalisé des interviews avec 21 interviewés. Cela nous a permet d'accueillir des données et des informations crédibles qu'elles vont être exploitées dans la phase d'analyse. Nos interviewés sont des investisseurs étrangers qui possèdent des Raids sur le territoire, Fès, Maroc. La durée de chaque entretien a été entre 15 et 20 minutes. Nous avons enregistré la séance de chaque guide d'entretien par un magnétophone. Pour l'analyse de données recueillies, nous avons opté pour la méthode d'analyse de contenu en utilisant le logiciel «Nvivo ».

Résultats et discussions

Les résultats des études de cas effectués seront présentés en 3 parties, celle qui concerne l'impact de l'e-réputation du territoire, l'impact de cette dernière sur la motivation des investisseurs étrangers du secteur hôtelier et celle de la contribution de l'e-réputation au développement territorial.
Il s'avère nécessaire d'analyser les réponses des guides d'entretien adressés aux différents investisseurs étrangers du secteur hôtelier afin d'en ressortir des résultats fiables et bien détaillés sur la contribution de l'e-réputation du territoire à la motivation des investisseurs étrangers du secteur hôtelier et au développement territorial, enfin, de présenter des conclusions de cette étude et de vérifier nos hypothèses. A ce stade une interprétation des résultats sera faite, en se basant sur les réponses du guide d'entretien.

Axe 1 : Pilotage de l'e-réputation du territoire

La majorité des interviewés estime que les autorités cherchent en permanence à améliorer l'attractivité territoriale de la région Fès-Maroc. L'adoption du concept de l'e-réputation ou la gestion de l'e-réputation en ligne pour ces investisseurs, est devenue un phénomène qui se base sur la notoriété de la région. Par ailleurs, il permet au térritoire de disposer d'un avantage concurrentiel(Fombrun, c1996) et également de promouvoir la région à l'international .
Les investisseurs annoncent que l'e-réputation du territoire doit être gérer avec soin, car elle représente la gestion de l'identité en partant d'un acte stratégique, à l'acte de communication et en se déterminant par un acte réel et suivi par

l'évaluation. (Riel and Fombrun, 2007) ont confirmé que l'utilisation de l'e-réputation pour le developpement territorial,nécessite le déploiement d'une stratégie de management particulière.De ce fait,le pilotage particulier de ce concept,necéssite l'exploitation des outils numériques et de prendre en considération l'importance de la communauté sur les réseaux sociaux. Par ailleurs, Plusieurs stratégies de développement ont été menées par l'Office National Marocain du Tourisme (ONMT) visant l'amélioration de la gestion de l'e-réputation du territoire Fès-Maroc à l'international, tels que présenter tous les aspects de diversité du territoire en ligne pour augmenter la visibilité tu territoire en ligne.

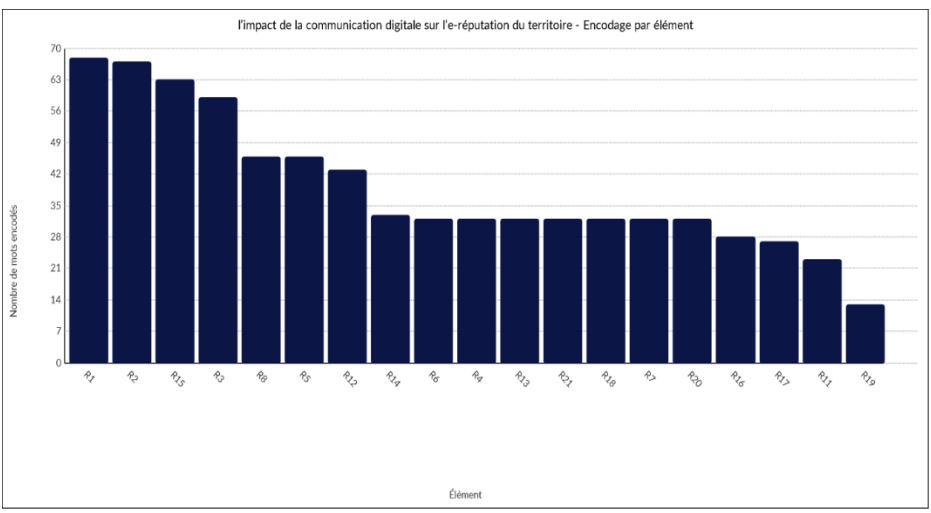
Source : Nos enquêtes NVIVO ,2022.

Figure N°4 : Nuage de point des mots les plus fréquents.

Axe 2 : l'impact de la communication digitale sur l'e-réputation du territoire

Aujourd'hui, le numérique est un outil universel et un véritable enjeu stratégique de développement, transformant les économies et les sociétés, rendant les territoires toujours plus compétitifs et attractifs en termes de souplesse des

procédures d'implantation des investisseurs, de promotion des investissements et d'amélioration des conditions de vie en offrant la connectivité et l'e-inclusion numérique.
Pour l'ensemble des répondants, le digital est devenu une nécessité. Le territoire Fès-Maroc intègre dans sa campagne internationale de communication, plusieurs démarches pour diffuser la beauté, la modernité de la région et qui la rend proactive sur le web social. Le concept de réputation numérique joue un rôle primordial dans la motivation des investisseurs étrangers, en leur proposant les différentes offres du territoire Fès- Maroc en ligne.
L'émergence du digital a changé le rôle des touristes, notamment les investisseurs étrangers du secteur hôtelier dans la gestion d'un territoire, ces derniers sont devenus maintenant des vecteurs d'influence sur le territoire en ligne prenant l'exemple des recommandations de choix d'investissement sur les réseaux sociaux. Cette évolution met les autorités dans l'obligation d'intégrer un plan de communication stratégique en ligne basé sur l'attractivité des investisseurs étrangers du secteur hôtelier.



Graphique 1 : les réponses des interviewés sur l'impact de la

Source : Nos enquêtes *NVIVO ,2022.*

Le territoire Fès-Maroc est en perpétuel évolution, les autorités territoriales ont déjà réalisé des partenariats avec des influenceurs provenant des pays du monde entier avec un grand nombre de visiteurs pour faire des vlogs et réaliser des photos afin exposer le côté véridique et authentique du territoire sur les réseaux sociaux. Mais ça reste toujours insuffisant pour exposer la beauté unique de la région.de ce fait, il doit intégrer dans sa campagne internationale de communication et dans sa

stratégie d'influence, plusieurs démarches pour diffuser la beauté de la région et la modernité de la région et qui la rend proactive sur le web social. Donc, La numérisation des territoires pose de véritables défis aux collectivités locales comme jamais auparavant. En s'appuyant sur la compréhension des besoins de la communauté et la proximité naturelle avec les populations, les gouvernements disposent d'une légitimité suffisante pour mieux doter ces territoires d'un système d'inclusion numérique adaptatif.

Axe 3 : Contribution de l'e-réputation à la motivation des investisseurs étrangers

La contribution de l'e-réputation à la motivation des investisseurs étrangers a incité les autorités gouvernementales à placer l'attraction des investisseurs étrangers parmi les priorités du pays, ce qui a permis le développement des stratégies visant la séduction des implantations étrangers du secteur hôtelier.
Selon les investisseurs du secteur hôtelier, l'identité d'un territoire Fès-Maroc est étroitement liée à son dynamisme économique, son histoire, aux sentiments développés par les habitants par les touristes et les investisseurs étrangers. Il faut donc présenter parmi les facteurs du diagnostic territorial, les sources permettant de renforcer l'attractivité du territoire, de créer et de maintenir l'image qu'il désire communiquer aux investisseurs étrangers. Le recours aux modes de communication numériques pour la valorisation de ces ressources, comme la publicité en ligne, la promotion numérique du territoire, la création d'un site web, permettra aux investisseurs étrangers de construire une image claire de la région et ses différents atouts.

Axe 4 : Contribution de l'e-réputation à la promotion et le développement du territoire

Selon les réponses des interviewés, le développement territorial de la région de Fès-Maroc, se base sur la finalité majeure de rendre le territoire attractif et de toucher la cible internationale, par la promotion en ligne des différentes composantes de son patrimoine. L'e-réputation représente l'image des participants (hôtels, restaurants, lieux à visiter, etc.) communiquée et/ou vécue en ligne. Il s'agit de contenus (textes, photos, vidéos) diffusés par des prestataires mais également par les touristes sur les réseaux sociaux et les sites d'avis.
Quelques années plus tard, cette notoriété en ligne devient cruciale car elle passe par le processus d'implantation et donc le choix des lieux, des événements, des visites ou encore des destinations. Ainsi, les avis clients et les témoignages en ligne impactent toutes les étapes du parcours d'un investisseur. Une proportion aussi importante d'e-touristes oblige de plus en plus les autorités à avoir une

présence omnicanale : c'est-à-dire l'utilisation de tous les canaux de distribution, tant numériques que physiques, de manière entièrement interconnectée et synchronisée.
L'e-réputation aboutit à une évaluation collective, elle constitue donc un diagnostic des touristes notamment les investisseurs étrangers du territoire. Sur la base de leur évaluation, les autorités territoriales peuvent déterminer les pistes et les stratégies de développement, mais aussi les faiblesses à améliorer.

Source : Nos enquêtes *NVIVO ,2022*
Figure N°5 : Nuage de point des mots les plus fréquents.

Conclusion

Définir l'impact de l'e-réputation du territoire sur la motivation des investisseurs étrangers du secteur hôtelier et sa contribution à la promotion du territoire a permis d'avoir une vision plus approfondie des différentes manières dont les autorités territoriales réagissent et s'adaptent à l'évolution numérique. Les territoires sont soumis à une concurrence acharnée ce qui les conduit à mettre en place plusieurs stratégies qui s'avèrent nécessaires afin de pouvoir répondre aux objectifs de stabilité, de développement, et de promotion d'un territoire. C'est dans ce contexte que la gestion de l'e-réputation est devenue une solution efficace en vue de mettre en avant les ressources uniques du territoire et en vue de motiver les investisseurs étrangers du secteur hôtelier en utilisant tous les outils numériques de la communication territoriale. De ce fait, plusieurs institutions territoriales disposent d'un service dédié à la gestion de la réputation numérique au sein de leur entité. Enfin, nous savons que cette étude exploratoire a des limites. Il semble difficile

de généraliser les résultats car c'est un sujet de nouveauté avec le manque de connaissances.

Références bibliographiques

Camille Rondot « E-RÉPUTATION, REGARDS CROISÉS SUR UNE NOTION ÉMERGENTE Christophe Alcantara (dir.), Gualino Éditeur et Lextenso éditions, Issy-les-Moulineaux, 2015, 204 p. E-réputation, regards croisés sur une notion émergente | Cairn.info

BABKINE.A, HAMDI.M, MOUMEN.N, « Bien gérer sa réputation sur Internet : E-réputation personnelle mode d'emploi. », Paris, Dunod, 2011, P 175.

M.Paquerot, Anne Queffelec.Isabelle Sueur, Guillaume Biot-Paquerot « L'e-réputation ou le renforcement de la gouvernance par le marché de l'hôtellerie ? Management & Avenir 2011/5 n°45, pages 280 à 296https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2011-5-page-280.htm

Sophie Gaultier-GaillardetHela Ben Miled-Chérif + al « Réseaux sociaux et e-réputation : le cas de la SNCF » 2014 au XXIII Conférence Internationale de Management Stratégique. https://www.strategie-aims.com/events/conferences/24-xxiiieme-conference-de-l-aims/communications/3183-reseaux-sociaux-et-reputation-le-cas-de-la-sncf/download

Thierry Belleguic + al2011 LES ENJEUX DE LA RÉPUTATION À L'ÈRE DU NUMÉRIQUE Thierry Belleguic, Jérôme Coutard, MiladDoueihi Club des Directeurs de Sécurité des Entreprises | « Sécurité et stratégie » 2011/2 6 | pages 22 à 27 ISSN 2101-4736 DOI 10.3917/sestr.006.0022 Article disponible en ligne à l'adresse : https://www.cairn.info/revue-securite-et-strategie-2011-2-page-22.htm -

David Gladines, Pierre-André Bonnet, Axelle Durocher« E-RÉPUTATION : ÉTUDE DESCRIPTIVE AUPRÈS DE 240 MÉDECINS GÉNÉRALISTES DE RÉGION SUD S.F.S.P »| « Santé Publique » 2021/3 Vol. 33 | pages 379 à 392 ISSN 0995-3914 DOI 10.3917/spub.213.0379 Article disponible en ligne à l'adresse : https://www.cairn.info/revue-sante-publique-2021-3-page-379.htm

Mathieu Paquerot, Anne Queffelec, Isabelle Sueur, Guillaume Biot-Paquerot « L'E-RÉPUTATION OU LE RENFORCEMENT DE LA GOUVERNANCE PAR LE MARCHÉ DE L'HÔTELLERIE ? » Management Prospective Ed. | « Management & Avenir » 2011/5 n° 45 | pages 280 à 296 ISSN 1768-5958 DOI 10.3917/mav.045.0280 Article disponible en ligne à l'adresse : https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2011-5-page-280.htm

Thierry Belleguic, Jérôme Coutard, MiladDoueihi« LES ENJEUX DE LA RÉPUTATION À L'ÈRE DU NUMÉRIQUE » Club des Directeurs de Sécurité

des Entreprises | « Sécurité et stratégie » 2011/2 6 | pages 22 à 27 ISSN 2101-4736 DOI 10.3917/sestr.006.0022 Article disponible en ligne à l'adresse : - https://www.cairn.info/revue-securite-et-strategie-2011-2-page-22.htm
Christophe Alcantara (dir.), Gualino Éditeur et Lextenso éditions, Issy-lesMoulineaux,« E-RÉPUTATION, REGARDS CROISÉS SUR UNE NOTION ÉMERGENTE » 2015, 204 p. Camille RondotNecPlus | « Communication & langages » 2016/1 N° 187 | pages 148 à 150 ISSN 0336-1500 DOI 10.4074/S0336150016011091 Article disponible en ligne à l'adresse : https://www.cairn.info/revue-communication-et-langages1-2016-1-page-148.htm
Peggy Cadel .Lavoisier « le marché de l'e-réputation du positionnement fonctionnel aux enjeux technologiques »| « Les Cahiers du numérique » 2010/4 Vol. 6 | pages 111 à 121 ISSN 1622-1494 ISBN 9782746232662 Article disponible en ligne à l'adresse https://www.cairn.info/revue-les-cahiers-du-numerique-2010-4-page-111.html
Philippe Boistel, Dimitri LaroutisARIMHE « E-RÉPUTATION ET RÉPUTATION : SIMILITUDES ET DIFFÉRENCES. UNE ANALYSE COMPARATIVE
CONCEPTUELLE »| « RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise » 2019/3 n° 36, vol. 8 | pages 104 à 120 ISSN 2259-2490 DOI 10.3917/rimhe.036.0104 Article disponible en ligne à l'adresse : https://www.cairn.info/revue-rimhe-2019-3-page-104.htm
Gollain v. (2011), rebillard s. (2010 et 2012), rochette c. (2012) cité par marie-èveférérol la réponse des acteurs basques aux défis du tourisme de demain : management novateur et une marque territoriale
Abdellah Ouardirhi« Le E-tourisme, ou comment le digital révolutionne le secteur touristique » le 31 juillet, 2016 - 11:08 https://albayane.press.ma/le-e-tourisme-ou-comment-le-digital-revolutionne-le-secteur-touristique.html
Jacques Poirot, Hubert Gérardin « L'ATTRACTIVITÉ DES TERRITOIRES : UN CONCEPT MULTIDIMENSIONNEL » 2010/1 n° 149 | pages 27 à 41 https://www.cairn.info/revue-mondes-en-developpement-2010-1-page-27.htm - https://mtaess.gov.ma/fr/tourisme/promotion-de-la-destination-maroc/
BENDAHMANE, M. (2021). Marketing territorial et promotion de la ville de Casablanca. International Journal of Financial Accountability, Economics, Management, and Auditing (IJFAEMA), 3(4), 633-644.
PHOEBE-MONTARGOT, Nathalie et PERETTI, Jean-Marie. GESTIONNAIRE D'E-REPUTATION EN HOTELLERIE: UNE FONCTION A GEOMETRIE VARIABLE.

ARTIFICIAL INTELLIGENCE TECHNOLOGY ENABLES THE FUTURE OF DIGITAL ENTREPRENEURSHIP: LITERATURE REVIEW

LEMSIEH Hafsa
PhD Student at the Higher school of Technology, Casablanca
Pluridisciplinary Research Laboratory in Social Engineering and Business Management (PRISME)
E-mail: ***hafssalemsieh19@gmail.com***

Dr. ABARAR Ibtissam
University teacher-researcher at the Hassan II University, Ain Chock - Casablanca
Pluridisciplinary Research Laboratory in Social Engineering and Business Management (PRISME)
E-mail: ***ibtissam.abarar@gmail.com***

Abstract

The wider impact of the Covid-19 pandemic has not affected the professional side only but the personal life as well, most enterprises and companies have convert to digitalization so as to be able to chase the new economic gap, it is actually been noticed an utter increase in the digital entrepreneurship never seen before.The prosperity and development of new technologies have become a relevant critical factor of success that aims to create opportunities and help dealing with challenges. Nowaday, digital entrepreneurship as a subcategory of entrepreneurship has gained speed and interest in term of research and practice too; since it drives the rapid emergence of new ventures. Furthermore, using the artificial intelligence as a stage of digitalization improves and enhance the efficiency of digital entrepreneurship. In fact, so many start ups have adopted the Artificial intelligence technology to run their businesses by automizing tasks.Actually,the first part of this study aims to explain and determine the transition and emergence of digital entrepreneurship. The main part provides and clarify the conceptual background of Artificial Intelligence technology that comes in so many forms, from algorithms and detection systems to digital assistants, the

objective is to clear up and facilitate the understanding of the artificial intelligence technology. Hence, the study determines how can the implementation of Artificial intelligence technology contributes and support the future of digital entrepreneurship.
***Keywords** : Artificial intelligence technology ,digitalization, digital entrepreneurship, entrepreneurship.*

Introduction

The word entrepreneurship had its roots from 1755 with the economist Richard Cantillon and have keept evolving through different eras . A plethora of definitions have been granted to this field of study. Recently with the evolution of digital tools and technologies, we have become more familiar with the concept of Digital Entrepreneurship. Consequently, the study toward digital entrepreneurship has gained an utter attention as a hot topic that aims to analyse not only the practice side but also the research edge (Nambisan 2017; Kraus et al. 2019; Ghezzi and Cavallo 2020). The digital entrepreneurship area has its origin in terms of cropping up and advancing from the internet technology considered to be the first source behind digital businesses (Kollmann 1998; Kollmann et al. 2009).Actually, the intersection between technological advances, innovative tools and entrepreneurship conceive the concept of technological entrepreneurship (Ferreira et al., 2016).

Furthermore, highlighting and studying the Artificial intelligence as a primordial form of technology can help understanding and illustrating its relevant role in shaping the field of digital technology.In fact, the Artificial intelligence technology is a concept that still emerging since its introduction in 1956 with John McCarthy.Actually, it is really arduous to synthesize the concept of Artificial Intelligence technology since it takes various aspects from algorithms, chatbots and digital assistants to facial detection and recognition; subsequently, it is obviously clear that blending and coming up with a general definition of the artificial intelligence technology is kindly not possible (Zbuchea, Vidu, & Pinzaru, 2019).

In the given context, the implementation of Artificial intelligence technology in Businesses is definitely helping companies to enhance the productivity and improve the customer experience through data collection and analysis as well as to accelerate innovation.

The study below will deepen the understanding of both Digital entrepreneurship and Artificial intelligence technology concepts; thus , this theorical investigation can not pass by how the adoption of artificial intelligence technology will call attention to the future of digital entrepreneurship .

Digital entrepreneurship background

This part of study tends to analyze the recent concept of digital entrepreneurship and its emergence through time. It seems important to catch up with a brief definitions and quick presentation of the evolution of digital entrepreneurship so as to be more aware of this new field of research.

Digital Entrepreneurship Conceptualization

Digital entrepeneurship has gotten divers definitions due to the continuing massive growth of this field of study. It is important for entrepreneurs nowadays to be aware and conscious of the digital transformation, thus; training and learning by doing will be helpful to keep the entrepreneur as the guidline of businesses (Deakins and Freel 1998, Rae and Carswell, 2001).

It is quite common that digital entrepreneurs alter comparing to classical entrepreneurs in terms of trading among online plateforms(Chulikavit and Rose 2003; Matlay 2003). Coming up with an unique creative idea and procuring electronic based products or services is what stands for defining the value creation of technological development entrepreneurship (Kollmann;2006). Actually, looking after opportunities through internet aims to go for special successful business chances (Gruber and Henkel; 2006) . Information technology might be the main center that conduct the entrepreneurial process (Hull et al.;2007). Subsequently, digital entrepreneurs seek for venture occasions through digital media as well as the information technology (Davidson and Vaast ;2010). All corporations whose activities are digitally based are classified to make apart of the digital entrepreneurship field rather than any traditional or classical business activity (Hair et al ; 2012) . Precisely , stakeholders inside digital ventures tend to use digital innovative technologies in each professional corporate department (Sussan andAcs;2017). In this terms, the implementation of strategies that can match with contemporary technologies will help digital entrepreneurs to deal with uncertainty(Hussain et al;2020).

The definition of digital entrepreneurship can not be compressed to blow a standard conceptualization, in fact ; the evolution of digital tools and technologies has kept the digitalization of ventures evolving as well through time .

Emergence of Digital Entrepreneurship

Internert technology the outset of digital entrepreneurship

The implementation of the Internet Technology defined the first steps through the establishment of digital technologies.The evolvment of this technology has taken

years to be at 1993 availabe and reachable to the whole public (Schatz and Hardin;1994).
The survival of companies starts depending on the use of the internet technology. Actually, the internet has become extremely important in the cycle of businesses as well as the development of sectors. Subsequently, this technological tool keeps emerging over time with the progression of its use.In fact, investigations must highlight how it is relevant to implement the internet technology specifically for the small ventures without neglecting to show off the drawbacks that can curb this progress (Cragg and King ;1993).
It is quite clear that the associtation of internet business with the progression of the information technology will definitely affect positively the emergence of modern economies rather than the classical approach (R.Tsvylev, 1996). So, a network based economy will for sure impact the world globally since it creates more business link creation.
The internet technologies generate a significant multiple opportunites such as improving the productivity for small organisations, introducing and communicating fluently the products and services with consumers, without missing to mention how can the internet technology be helpful for gathering Data and picking business partners for collaborations (Kaplan et al. 1997, Coccia 1997, Hawking 1997). At the mid-nineties, owing to the Internet technology, so many beneficial chances has spread helping new businesses to evolve and progress(Kollmann;1998). These period was marked by the foundation of Amazon and Google, these companies took advantages from the opportunities given by the internet technology to create there business models(Amit and Zott;2001).
The internet-entrepreneurship was a frequent concept that show up with with the introduction of the internet technology during the period from 1990 till 2000 (Kollmann et al; 2021). Consequently, the internet technology has been the very first innovation behind the emergence of the historical development of digital entrepreneurship.

The growth of start-ups and emergence of digitalization

The real growth of start-ups appeared only when the dot-com boom took over at the end of 1990s. The conversion toward start-ups has been one of the basis things behind creating innovative ways to use the internet technology. Actually, start-ups do not require the presence and caption of opportunities only, but the clever use of technological advances precisely (Shane;2001). New technologies has shown up during the evolving phase of start-ups since it is a period when the digital technologies manifested. In fact, the rise of start-ups coincide and occur with the commencement of social media, cloud computing, mobile...ect. During ten years

ago, more technological tools such as: social media, cloud computing, big data, robotics, internet and mobile services as well instigated new techniques of collaborationg (European Commission, 2017) . For instance, companies try to enhance their way of managing through the spread of social media among people (Luo et al; 2013). The digital evolving will not stop at this level, it will keep progressing till nowadays where new relevant tools has appeared. Absolutely, with the covid-19 pandemic, the implementation and use of technological tools as well as internet has gained a huge popularity (Soto-Acosta 2020).

Moreover, the covid-19 changed faslty the lifecycle by challenging enterprises to develop new paths of organizing so as to survive (Oborn et al. 2021). The future of digital entrepreneurship is based on heavyweight concepts. Subsequentluy, artificial intelligence entrepreneurship, blockchain entrepreneurship and data driven entrepreneurship are going to drive the future of digital entrepreneurship.

Artificial intelligence technology building the future of digital entrepreneurship

Before showing the strong impact of Artificial intelligence technology, it is obviously important to understand and conceive this type of technology first, then analyzing how the implementation of Artificial Intelligence in businesses create an opportunity to get a competitive advantages.

Conceiving the Artificial Intelligence Technology

The speedy quick progress in the field of information technology has impacted the lifestyle of people. Indeed, the artificial intelligence technology is one of the basis in this domain that has been implemented in different fields. The development of internet technology belongs to the evolvement of the Artificial Intelligence during this period of time.

The origin of the Artificiel Intelligence concept belongs to the “Turning Test” with Alan M. Turing in 1950. Thereafter, in 1956 at the Dartmouth college conference in USA, where most scientist had met, McCarthy introduced the term “Artificial intelligence”. From that time, this field of study gained more interests and more researchers have started digging to develop its conceptualization.

The Artificial Intelligence aims to let machines mimic the human intelligence behavior. Actually, it can be defined as the ability of machines to replace human behavior (Forbes; 2018). Russel and Norving in their book “Artificial Intelligence A Modern Approach” defined the term of Artificial intelligence according to four different approaches.

Thinking Humanly	**Thinking Rationally**
"The exciting new effort to make computers think ... machines with minds, in the full and literal sense" (Haugeland 1985) "[The automation of] activities that we associate with human thinking, activities such as decision-making, problem-solving, learning …" (Bellman, 1978)	"The study of mental faculties through the use of computational models" (Chamiak and McDermott, 1985) "The study of the computations that make it possible to perceive, reason, and act." (Winston 1992)
Acting Humanly	**Acting Rationally**
"The art of creating machines that perform functions that require intelligence when performed by people." (Kurzweil, 1990) "The study of how to make computers do things at which, at the moment, people are better." (Ritch and Knight, 1991)	"Computational Intelligence is the study of the design of intelligent agents." (Poole at al. 1998) "AI ... is concerned with intelligent behaviour in artefacts." (Nilsson, 1998)

Table 1: Some definitions of AI, organized in four categories1

Implementation of Artificial Intelligence Technology in business

The artificial intelligence in the company of data analytics have spread much in the world of business and research as well to become a heading part of digital entrepreneurship. Actually, the implementation of Artificial Intelligence technology helps the emergence of creative and innovative ventures that subsequently impact positively the progression of society generally (Von Krogh, G;2018). Furthermore, it can't be denied how the artificial intelligence within businesses fluent the process of work by making its tasks programmed and computerized which consequently influence the companies productivity.

The technological advances among the artificial intelligence field is gaining more intention by so many businesses since it clearly impacts the digital transformation. For instance, the GAFAM group, well-known to be a group of major computing companies, have been recently investing in the artificial intelligence technology. This field of study emcompasses various relevant concepts such as deep learning, machine learning and neural networks, besides, those concepts are definitely related to algorithms in different stages of complication so as to analyse and filter Data (LeCun, Y et al 2015).

The artificial global executive study as well as the research report (Ransbotham, S et al 2019) claim that almost up 90% of reponders confirm that the Artificial Intelligence technology provide a plethora of opportunities for businesses. In fact, the progress of applying the Artificial intelligence technology is noticed to be bidding up not only in United States but also in Europe and Asia too (Degtyareva, G;2020). According to Asian Index of Artificial Intelligence (2017), the Artificial Intelligence is considered to be a competitive advantage for plenty businesses, afterwards, China tended to implement the application of this technology in the public sector also. The statistics and the SAS Asia Pacific research (2018) affirm that the implementation if the artifical intelligence technology in different business sectors is reaching 26.4% in Indonesia, 17.1% in Thailand, 9.9% in Singapore, 8.1% in Malaysia.
Consequently, the adoption of this technology has become a challenge for companies to survive more and face the competition, so organisations must be aware of the importance of adopting the artificial intelligence in their businesses.

Conclusion

Digitalization is expanding faslty with the development of technologies. Companies try to adapt to all changes to chase the gap. However, the digital entrepreneurial progress can not happen without adjusting to the development of the Artificial Intelligence technology.
It is quite common that the implementation of this technology must consider a bunch of barriers such as the lack of understanding, knowledge and training toward artificial intelligence, the expensive costs for investing and adopting this technology as well as the barriers in terms of infrastructure.
Through this literature analysis, it is obviously important for digital entrepreneurs to be aware of the role of artificial intelligence in driving the companies evolvment. Otherwise, understanging this technology and being updated with recent technological progress will be a key player of digital ventures.In fact, the phase of learning is an essential part of the digital entrepreneurship process that must consider the culture of organization and the behavior of employees.

Références bibliographiques

A. Eneizat, M. & Mufaddy Al-Kasasbeh, M. (2021). Digital Entrepreneurship Perspective of Smart Organization and Technological Innovation : A Conceptual Model. Journal of Management and Sustainability, 11(2), 1925-4725. https://doi.org/10.5539/jms.v11n2p32

Baig, U., Hussain, B. M., Meidute-Kavaliauskiene, I. & Davidavicius, S. (2022). Digital Entrepreneurship : Future Research Directions and Opportunities for New Business Model. Sustainability, 14(9), 5004. https://doi.org/10.3390/su14095004
Barhatov, V., Campa, A. & Pletnev, D. (2018). The Impact of Internet-Technologies Development on Small Business Success in Russia. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 238, 552-561. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2018.04.035
Bekaddour, A. (2021). Evolution du champ de l'entrepreneuriat : une approche théorique. مجلة الاقتصاد وادارة الاعمال, 5(1), 81-97. https://www.asjp.cerist.dz/en/article/161301
Chae, B. K. & Goh, G. (2020). Digital Entrepreneurs in Artificial Intelligence and Data Analytics : Who Are They ? Journal of Open Innovation : Technology, Market, and Complexity, 6(3), 56. https://doi.org/10.3390/joitmc6030056
Corporate-body.JRC : Joint Research Centre. (2020, 20 novembre). AI watch, historical evolution of artificial intelligence : analysis of the three main paradigm shifts in AI. Europa.Eu. https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/6264ac29-2d3a-11eb-b27b-01aa75ed71a1/language-en
EL Namaki, M. (2019). A Systems Approach to the Artificial Intelligence Concept. Journal of Knowledge Management Application and Practice, 1(2). https://doi.org/10.18576/jkmap/010203
Elia, G., Margherita, A. & Passiante, G. (2020). Digital entrepreneurship ecosystem : How digital technologies and collective intelligence are reshaping the entrepreneurial process. Technological Forecasting and Social Change, 150, 119791. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119791
Evolution of Entrepreneurship theories through different schools of thought. (2011). Dans J. M. Cherukara & Dr. J. Manalel (Éds.), The Ninth Biennial Conference on Entrepreneurship (2e éd.). https://www.researchgate.net/publication/287208107
Factors Affecting Entry-Level Internet Technology Adoption by Small Business In Australia : An Empirical Study. (1999). Dans J. van Akkeren & A. L.M. Cavaye (Éds.), Proc. 10th Australasian Conference on Information Systems, 1999. https://www.researchgate.net/publication/228580492
Ghezzi, A., Gastaldi, L., Lettieri, E., Martini, A. & Corso, M. (2016). A role for startups in unleashing the disruptive power of social media. International Journal of Information Management, 36(6), 1152-1159. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.04.007
Hamburg, I., O'brien, E. & Vladut, G. (2019). Entrepreneurial Learning and AI Literacy to Support Digital Entrepreneurship. Balkan Region Conference on

Engineering and Business Education, 3(1), 132-144. https://doi.org/10.2478/cplbu-2020-0016
Huawei Technologies Co., Ltd. (2023). Artificial Intelligence Technology. https://doi.org/10.1007/978-981-19-2879-6
Jalan, N. & Gupta, Dr. V. (2020). SCOPE, OPPORTUNITY AND CHALLENGES TO DIGITAL ENTREPRENEURSHIP. Mukt Shabd Journal. https://doi.org/10.13140/RG.2.2.20768.92165
Kollmann, T., Kleine-Stegemann, L., de Cruppe, K. & Then-Bergh, C. (2021). Eras of Digital Entrepreneurship. Business & ; Information Systems Engineering, 64(1), 15-31. https://doi.org/10.1007/s12599-021-00728-6
Maulina, E., Purnomo, M., Wicaksono, A. R. & Rizal, M. (2020). Analysis of the Use of Artificial Intelligence Technology on Digital Startups in Indonesia. International Journal of Advanced Science and Technology, 29(3), 750-758. https://www.researchgate.net/publication/343224942
Nambisan, S. (2017). Digital Entrepreneurship : Toward a Digital Technology Perspective of Entrepreneurship. Entrepreneurship Theory and Practice, 41(6), 1029-1055. https://doi.org/10.1111/etap.12254
Nikolaevna Likhacheva, O., Germanovna Pashtova, L., Alexandrovna Setchenkova, L., Alexandrovna Slepneva, T. & .. (2018). The Role of Startups in Digitalization and Innovative Develop-ment of Economy. International Journal of Engineering & ; Technology, 7(4.38), 314. https://doi.org/10.14419/ijet.v7i4.38.24492
Obschonka, M. & Audretsch, D. B. (2019). Artificial intelligence and big data in entrepreneurship : a new era has begun. Small Business Economics, 55(3), 529-539. https://doi.org/10.1007/s11187-019-00202-4
Pawar, P. (2013). Social Sciences Perspectives on Entrepreneurship. Developing Country Studies, 3(9), 35-38. https://iiste.org/Journals/index.php/DCS/article/view/7601
Peter, S. R. & PETER, N. (2010). Artificial Intelligence : A Modern Approach [ARTIFICIAL INTELLIGENCE 3/E] [Hardcover] (3e éd.). Prentice Hall.
Reim, W., Åström, J. & Eriksson, O. (2020). Implementation of Artificial Intelligence (AI) : A Roadmap for Business Model Innovation. AI, 1(2), 180-191. https://doi.org/10.3390/ai1020011
Steininger, D. M., Kathryn Brohman, M. & Block, J. H. (2022). Digital Entrepreneurship : What is New if Anything ? Business & ; Information Systems Engineering, 64(1), 1-14. https://doi.org/10.1007/s12599-021-00741-9

Taye Lemma, E. & Chandrasekar, K. S. (Éds.). (2019). Digital Entrepreneurship in Ethiopia : Challenges and Opportunities. https://www.researchgate.net/publication/341273168
Watson, K., Hogarth-Scott, S. & Wilson, N. (1998). Small business start-ups : success factors and support implications. International Journal of Entrepreneurial Behavior & ; Research, 4(3), 217-238. https://doi.org/10.1108/13552559810235510
Zhai, Y., Yan, J., Zhang, H. & Lu, W. (2020). Tracing the evolution of AI : conceptualization of artificial intelligence in mass media discourse. Information Discovery and Delivery, 48(3), 137-149. https://doi.org/10.1108/idd-01-2020-0007

USAGES POLITIQUES DU WEB : LE CAS DES PARTIS POLITIQUES MAROCAINS

Pr. Taher EL QOUR
École Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger (ENCGT)
Université Abdelmalek Essaadi (UAE)
telqour@uae.ac.ma

Nada LIESFI
École Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger (ENCGT)
Université Abdelmalek Essaadi (UAE)
liesfi.nada@etu.uae.ac.ma

Résumé

Parmi les multiples espoirs suscités par Internet, figure celui d'un meilleur débat politique, plus riche et ouvert à tous, caractérisé par une plus grande proximité entre les partis politiques et les citoyens. L'examen concerne les messages diffusés par les sites officiels et les réseaux sociaux, notamment Facebook, des partis politiques Marocains ayant recueilli le plus de voix aux dernières élections à savoir le Rassemblement National des Indépendants (RNI), le Parti Authenticité et Modernité (PAM) et le Parti de l'Istiqlal (PI). Pour chaque plateforme ont été observées l'absence ou la présence, ainsi que les caractéristiques, de trois fonctions qui constituent, selon l'usage qu'en font les partis politiques, les particularités principales du Web à savoir : la diffusion de l'information, la capacité de mobilisation et les possibilités d'échange en ligne.
***Mots clés** : Campagne digitale, réseaux sociaux, partis politiques, élections, Internet, marketing digital.*

Abstract

Among the many hopes raised by the Internet is that of a better political debate, richer and open to all, characterized by greater proximity between political parties and citizens. The examination concerns the messages disseminated by the official sites and social networks, in particular Facebook, of the Moroccan political parties having received the most votes in the last elections, namely the National Rally of Independents (RNI), the Authenticity and Modernity Party (PAM) and the Istiqlal Party (PI). For each platform, the absence or presence, as well as the characteristics, of three functions were observed which constitute,

according to the use made of them by the political parties, the main particularities of the Web, namely: the dissemination of information, the mobilization capacity and the possibilities of online exchange.
***Keywords** : Digital campaign, social networks, political parties, elections, Internet, digital marketing.*

Introduction

Avec l'avènement d'Internet, et plus récemment du Web 2.0, on observe une explosion de la communication politique qui s'explique principalement par les potentialités de revitalisation des pratiques démocratiques et de l'engagement citoyen. Ils possèdent certaines particularités qui favorisent une circulation rapide de l'information, une mobilisation plus efficace des partisans, et une plus grande participation de l'internaute en lui offrant des espaces d'expression, de création et de collaboration. En effet, parmi les multiples espoirs suscités par Internet, figure celui d'un meilleur débat politique, plus riche et ouvert à tous, caractérisé par une plus grande proximité entre les partis politiques et les citoyens.

Pourtant, les résultats de nombreuses enquêtes convergent et soulignent la difficulté pour les partis politiques de se saisir des potentialités du Web, notamment dans sa version Web 2.0, davantage centrée sur les pratiques collaboratives et l'interactivité. Ils ne sauraient se détacher de leur mode d'organisation traditionnel, caractérisé par une volonté de contrôle de la communication. Les partis semblent avoir créé un genre hybride entre le Web 1.0 et le Web 2.0, résumé par l'expression « Web 1.5 ». Ainsi, certains auteurs estiment que les dispositifs numériques ne changent rien aux stratégies des partis politiques, privilégiant une communication descendante.

L'examen concerne les messages diffusés par les sites officiels et les réseaux sociaux, notamment Facebook, des partis politiques Marocains ayant recueilli le plus de voix aux dernières élections à savoir le Rassemblement National des Indépendants (RNI), le Parti Authenticité et Modernité (PAM) et le Parti de l'Istiqlal (PI). Un point en commun entre les trois serait la digitalisation ; tous trois se sont distingués par une forte présence et d'une importante influence sur les plateformes numériques, grâce à leurs stratégies de communication digitales.

Pour chaque plateforme ont été observées l'absence ou la présence, ainsi que les caractéristiques, de trois fonctions qui constituent, selon l'usage qu'en font les partis politiques, les particularités principales du Web à savoir : la diffusion de l'information, la capacité de mobilisation et les possibilités d'échange en ligne.

Les partis politiques Marocains découvrent le potentiel du Web et s'initient peu à peu à son usage. Ils l'utilisent non seulement comme un outil de communication politique, mais aussi comme étant un outil de coordination pour les campagnes

électorales. Il s'avère donc pertinent de se pencher sur ce nouvel espace médiatique et de déterminer la place réservée à ces diverses fonctions de communication dans ces espaces en ligne afin d'évaluer l'influence des stratégies digitales sur les opinions et choix des électeurs, et par conséquent les résultats des élections.

La communication digitale : une volonte d'etablir le contact et d'attirer l'attention

Le parti politique se définit comme un groupe social spécifique en ce sens qu'il fait appel au peuple, sollicitant son soutien, en vue de l'exercice direct du pouvoir (Lancelot, 1996). Ce bref rappel met en relief trois visées de ces organisations : interpeller les citoyens, les convaincre et les faire agir. Étant donné leur objectif inhérent, à savoir la conquête et l'exercice du pouvoir, il n'est pas surprenant que ces mouvements s'adressent aux citoyens en vue de se rallier de nouveaux sympathisants (Mény, 1999, p. 53).

Le parti politique en tant qu'entreprise de représentation, s'insère dans une compétition politique (Offerlé, 1991, p. 21-22). Dans cette logique où la motivation première est de diffuser une image positive de son organisation, Internet représente un canal non négligeable.

Dans cette logique, l'outil Internet propose d'autres façons de communiquer et il change partiellement le visage de la communication politique. Le Web 2.0, selon l'usage qu'en font les partis politiques, peut avoir plusieurs fonctions. Il peut servir à diffuser de l'information et à promouvoir des idées, des réalisations politiques ou des projets à venir. Ce qui le distingue des médias traditionnels de masse, c'est son pouvoir de mobilisation qui consiste à offrir aux internautes des moyens pour s'engager dans le processus politique, mais aussi les nombreuses possibilités d'échange, de dialogue, d'interaction et de collaboration qui peuvent également y être intégrés et mis à la disposition des internautes qui désirent échanger avec leurs représentants politiques.

Une présence centrée sur la diffusion de l'information partisane

Internet, ouvre une nouvelle voie aux partis politiques pour susciter la curiosité et l'intérêt des citoyens. Il permet d'accroître la quantité d'informations fournies aux internautes et donne un accès direct à ces informations désormais aisément consultables. On retrouve en cela, l'un des fondements démocratiques : la facilité d'accès à l'information.

Les partis politiques dans leurs stratégies de communication politique, à travers le Web, ne renouvellent pas en profondeur les messages politiques présents sur les supports traditionnels physiques, puisqu'il s'agit d'informations classiques,

centrées sur l'émetteur, relatives à l'identité et aux éléments d'identification propres à chaque parti. Ce type d'information est diffusé uniquement sur les sites Web des partis politiques.

La diffusion de l'information politique est un moyen parmi d'autres auquel recourent les partis politiques afin de construire ou de conforter l'identité de leur institution (Kemayou, 2012). Cette réalité est particulièrement visible sur le site Web du RNI qui met en avant, sur sa page d'accueil, différents types d'information traditionnelle. Il véhicule sous la rubrique « Les indépendants » de l'information concernant la structure et les organisations du parti, ainsi que les grands repères historiques de la vie du parti. Il propose également l'accès à de l'information sur les idées du parti sous la rubrique « La voie de la confiance ». Ces informations traditionnelles proposées par le site du RNI sont également véhiculées sur les sites du PAM et du PI. D'une part, le site du PAM permet l'accès à de l'information traditionnelle sous la rubrique « Parti », où l'on pourrait avoir de l'information sur les textes structurants l'organisation du parti, principalement les statuts. À cela, s'ajoute l'information relative à la référence intellectuelle et politique du parti. D'autre part, le site Web du PI propose l'accès, par le biais de sa page d'entrée-accueil, à une panoplie d'informations relatives aux statuts du parti et ses organisations, ainsi que le parcours politique du secrétaire général du parti, et les membres du comité exécutif.

Les différentes rubriques proposées tendent à favoriser la connaissance des fondamentaux des différents partis politiques et donc de la culture politique, Elles tendent à construire un univers de référence, à nourrir la socialisation partisane, et concourent à la formation d'un esprit de parti. Toutefois, il est important de noter que le manque de certains éléments d'information traditionnelle sur les sites Web du PAM et du PI est compensé par une amplification du flux d'information tendant à promouvoir les activités politiques menées par les diverses institutions de ces partis pour répondre au critère de la transparence de l'action politique. L'information sur l'identité des partis passe aussi par des teintes accrocheuses qui enrichissent le contenu. Les couleurs choisies sont, d'une manière générale, en adéquation quasi parfaite avec celles des logos des partis, leur conférant ainsi une visibilité quant à leur idéologie (Holzschlag, 2001, p. 154).

Que ce soit sur les plateformes du RNI, du PI ou encore du PAM, on constate une actualisation du contenu fréquente, généralement à l'ordre de plusieurs fois par jour. En fonction de deux principes : d'une part, l'agenda du parti et les informations les plus marquantes de l'actualité de l'organisation, sous forme de communiqués, d'articles de presse ou de vidéos, retraçant les actions et les activités menées par les diverses institutions du parti. Et d'autre part, l'actualité originellement produite et diffusée par les médias d'information de presse, que les

partis politiques procèdent à sa reconstruction selon leur position et leur idéologie, susceptible de favoriser l'identification partisane, une stratégie visant à susciter la sympathie et l'empathie des citoyens.
L'obtention d'informations ou de documents sur initiative de l'internaute constitue un champ relativement développé. Ce recueil d'informations relève de deux outils principaux : Tout d'abord, la liste de diffusion, dont disposent les formations étudiées (à l'exception du PAM), et qui est utilisée principalement pour recevoir de l'information actualisée. En effet, l'inscription à cette liste est autorisée à tous, à condition de fournir au moins une adresse mail (PI) ou encore des coordonnées plus détaillées (RNI). Ensuite, le téléchargement des documents, qui permet de se procurer des textes généralement trop volumineux pour figurer de façon extensive sur le site. Le PI en use principalement comme un relais de son communication institutionnelle, puisqu'il met à la disposition du public une rubrique consacrée principalement au téléchargement de tous les documents présents sur le site. Le RNI et le PAM font, eux aussi, de grands efforts de mise à disposition de documents. Concernant le RNI, l'internaute peut télécharger le programme électoral, mais aussi le livre intitulé « la voie de confiance » qui présente la contribution du parti au débat national autour du nouveau modèle de développement. Le PAM propose également de télécharger le document relatif aux statuts du parti, du formulaire d'adhésion au parti ainsi que de son journal interne « Le Tracteur ».
Effectivement, Internet démultiplie les informations fournies aux citoyens, le fond comme la forme sont nécessaires pour que chaque citoyen soit informé de manière transparente. Ainsi, les sites web des partis politiques étudiés sont centrés sur la mise à la disposition des citoyens d'une masse considérable d'informations politiques traditionnelles et sur la reconstruction ou le cadrage de l'actualité politique. Mais qu'en est-il des modalités de mobilisation et d'échange entre les partis politiques et les internautes?

Le digital : Un espace d'interaction et de mobilisation

Les citoyens ne sont plus seulement de simples consommateurs d'informations politiques. En effet, les particularités techniques du Web 2.0, principalement les modes d'interaction, ont renouvelé les possibilités d'échanges entre les partis politiques et les citoyens, mais également entre les citoyens eux-mêmes, permettant ainsi la concrétisation de la participation politique.
Ces institutions politiques peuvent proposer plusieurs possibilités d'interaction et d'échange, par exemple le courrier électronique qui constitue la technique d'échange la plus répandue sur le Net. Il permet aux internautes, munis d'une adresse e-mail, d'émettre une question, une idée, une remarque ou une critique de

façon simple, rapide, sans contrainte d'horaire ou de distance, favorisant une communication plus spontanée. Ainsi, en théorie au moins, toute question posée, recevra une réponse dans les plus brefs délais. Le sondage est une technique qui peut également être proposée en ligne, où l'internaute peut librement exprimer ses préférences et faire part de son opinion sur tel ou tel sujet. C'est une pratique qui aide à la formulation d'un projet ou d'un idéal politique. Ou encore, les forums de discussions, un espace contributif destiné à favoriser la libre expression des idées, des propositions et d'animer le débat politique, les forums sont les espaces les plus favorables à la participation des citoyens-internautes.

L'observation des sites Web du RNI, du PAM et du PI montre que les possibilités d'interaction entre les citoyens et les partis politiques se limitent, pour le PAM, à la mise à disposition d'informations traditionnelles (adresse, numéro de téléphone, fax), d'une adresse électronique et d'un formulaire intitulé « contactez-nous » permettant d'entrer en contact avec le parti. Quant aux RNI et au PI, on constate qu'aucune dimension de contact traditionnel n'est présente sur leurs sites Web, mais qu'on peut les trouver sur leurs pages Facebook (numéro de téléphone et adresse mail). Néanmoins, le site Web du RNI est le seul qui intègre le chat comme moyen pour simuler la participation politique des citoyens en temps réel. Cependant, l'ensemble des sites n'intègrent pas de dispositifs tels que les enquêtes de type sondage et forums de discussions. Ainsi, les dispositifs d'interactivité présents sur les sites Web des partis étudiés restent donc d'ordre général, voire banal.

« Politics is very popular on Facebook. In 2006, the site allowed politicians to create profiles and buy ad space. Like any Facebook user, a politician can provide information about themselves, post photographs or videos, post notes to their supporters and interact with supporters on their wall » (Small, 2008, p. 86) ainsi que Twitter, média des leaders d'opinion (blogueurs, journalistes, influenceurs…) sont les médias sociaux les plus utilisés par les partis politiques. Par ailleurs, les techniques d'expression, fournies par les réseaux sociaux, semblent plutôt prometteuses, quant à l'espoir d'une augmentation de la participation des internautes. En effet, les niveaux d'interactivité sur les réseaux sociaux, même s'il existe plusieurs degrés d'interactivité, du simple « like » à un niveau plus avancé de participation « partage » à une conversation, sont un indicateur de l'intérêt des citoyens pour les publications politiques.

L'usage des fonctions interactives du Web est décrit comme un élément central au cœur de la construction d'un lien de confiance et de réciprocité (Lilleker, 2012, p. 14). Par conséquent, le manque d'interaction entre les institutions politiques et les internautes pourrait décrédibiliser la communication Web. En effet, On observe une relative inexploitation des possibilités d'Internet. Craignant peut-être les

conséquences d'une interactivité importante (Small, 2008, p. 66). Cette situation pourrait laisser supposer que les partis à l'étude hésitent à s'aventurer, par l'intermédiaire du Web, sur le terrain de la dimension interactive de la participation politique pour mieux contrôler leur message.

Les organisations partisanes peuvent intégrer le Web également dans leurs stratégies de mobilisation. Tout comme l'interactivité, la possibilité de mobiliser les citoyens par les environnements en ligne, passe par la présence sur les sites Web de dispositifs pouvant favoriser la mobilisation ou l'engagement politique, soit par la mise en place des moyens d'adhésion, ou par des modalités de mobilisation financière comme c'est le cas en Amérique du Nord et au Royaume-Uni, où cette fonction des sites Web des organisations partisanes est fortement utilisée (Gibson et Ward, 2009, p. 93).

À l'observation, on constate que les sites étudiés n'accordent pas le même intérêt aux fonctions de mobilisation. Si le site du PI ne propose aucune modalité de mobilisation, les sites du RNI et du PAM, quant à eux, proposent des modalités plus ou moins effectives de mobilisation politique. Le RNI, à la rubrique « Rejoindre le parti », propose aux internautes d'adhérer au sein du parti. Sous la rubrique « Réinscription au PAM », le site du PAM met à la disposition de l'internaute un formulaire qu'il devra l'imprimer, le remplir et le déposer auprès du comité régional de gestion des membres du parti.

S'il y a une volonté chez certains partis politiques de mobiliser l'électorat par l'usage du Web et des médias sociaux, il faut noter que « l'efficacité d'Internet ne réside pas dans sa capacité à atteindre les « électeurs médians », non politisés, ce qui est toujours la doxa de la plupart des consultants politiques. Si on conserve cette perspective, alors Internet n'est qu'un outil mineur, un complément par rapport aux outils traditionnels de campagne. […] Sa singularité en revanche est qu'il permet de mobiliser les citoyens les plus engagés en générant des bénévoles et des financements […]. La toile n'est donc pas un moyen de communiquer avec le public en général, mais un moyen de communiquer entre leaders et activistes » (Vergniolle de Chantal, 2011, p. 134). Certains chercheurs notent que l'effet indirect de la mobilisation est aussi à considérer. Si l'on prêche d'abord aux convertis, ces derniers ont la possibilité de sensibiliser à leur tour leurs propres réseaux. Le Web serait donc davantage un outil d'activation ou de réactivation de la base militante plutôt qu'un moyen de mobiliser l'électorat dans son ensemble. Si des outils sont donnés aux citoyens pour véritablement s'engager, cela pourrait faire une différence (Lilleker, 2012, p. 21).

On observe une difficulté pour les partis politiques de se saisir des potentialités du Web 2.0, du fait qu'ils continuent d'exercer un fort contrôle sur le processus de communication et d'informer plutôt que d'interagir. Leur présence sur la toile se

fait d'une manière figée, traditionnelle et unidirectionnelle. Le Web est avant tout pensé comme une vitrine pour ces organisations, un moyen de communication institutionnelle auquel ne sont associées que quelques pratiques interactives et de faibles dispositifs d'engagement. Pour dépasser cette phase d'amateurisme de l'usage du Web et passer à une culture de communication digitale professionnelle, ils doivent composer avec ces nouveaux moyens de communication, se les approprier, et saisir la dynamique qui les régit.

Or, il existe une tendance à utiliser le Web comme outil de coordination pour les campagnes électorales et pour le ciblage des différents publics. Malgré les divergences de vues quant à l'impact probable du Web sur la participation politique, il n'en demeure pas moins que le Web et les médias sociaux suscitent l'intérêt de bon nombre de citoyens et de politiciens. De plus en plus d'efforts sont investis par l'ensemble des partis pour exploiter le Web, du fait que les nouveaux médias fournissent de puissants outils aux partis et aux candidats politiques pour organiser des campagnes, solliciter des fonds, mobiliser les partisans et rejoindre l'électorat (Schulz, 2008).

Elections 2021 : une campagne digitale par excellence

Le succès de la campagne électorale de B. Obama a marqué un tournant dans l'usage du Web en politique, du fait qu'ils ont accordé un rôle majeur aux médias sociaux dans leur stratégie de communication ce qui leur a permis de mobiliser un grand nombre d'électeurs et de récolter plus de 500 millions de dollars provenant de trois millions de donateurs. Sa campagne a été considérée comme un modèle de réussite et a inspiré les partis politiques dans de nombreux pays, dont le Maroc, à investir dans le numérique pour rendre plus efficace le travail de terrain lors des campagnes électorales.

En effet, les partis politiques Marocains ont fini par comprendre le rôle et l'impact du Web sur le processus électoral. Le coup d'envoi a débuté sérieusement à partir de 2015, lors des élections communales et régionales, où ils ont investi massivement leur stratégie de communication sur l'espace numérique, principalement les réseaux sociaux, pour entrer en contact avec les internautes, essentiellement composée de jeunes électeurs potentiels, qui constituent une tranche importante du corps électoral. Le Parti de la Justice et du Développement (PJD) est le 1er parti politique à tenir compte de l'importance du Web dans la mobilisation des militants. En 2016, le conseil national du parti a alloué, à la division d'information et de relations publiques, un budget qui s'élève à 2 millions de DH.

Stratégies digitales adoptées lors de la campagne électorale

Pour pouvoir tirer leur épingle du jeu, les partis politiques et leurs représentants ont tout intérêt à tendre l'oreille et à comprendre la dynamique de ces médias, d'autant plus qu'ils font maintenant partie intégrante de la vie de bon nombre d'individus. Les Marocains ne font pas exception à la règle. Publié par Global Digital Insights, en partenariat avec We Are Social et Hootsuite, le rapport 2021 dévoile les dernières données et tendances internationales du digital, du social media, du mobile et du e-commerce, le contenu en streaming et les jeux vidéo. Le Maroc est plutôt bien positionné à l'échelle africaine et même mondiale, notamment quant à l'accès à Internet et l'usage des réseaux sociaux.

En effet, selon le rapport, 27,62 millions d'internautes en janvier 2021 sont comptabilisés au Maroc, représentant un taux de pénétration de 74,4%, et précise également que le nombre d'internautes a augmenté de 2,3 millions, soit de 9,1%, entre 2020 et 2021. Et pour ce qui est des réseaux sociaux, l'étude fait ressortir que 22 millions d'utilisateurs de médias sociaux sont enregistrés en janvier 2021, soit 59,3% de la population totale qui est estimé à 37.13 millions. D'ailleurs, le nombre d'utilisateurs des médias sociaux au Maroc a augmenté de 4 millions, soit de 22%, entre 2020 et 2021. Toujours selon le même rapport, c'est l'application WhatsApp qui arrive en tête du classement. Effectivement, 73,7% des internautes utilisent l'application WhatsApp, suivi par Facebook avec 70,5%, qui rapporte qu'une audience potentielle de 19 millions d'internautes peuvent être atteinte à l'aide de publicités. Encore, 66,5% pour YouTube, 51,6% pour Instagram et 43,8% pour Facebook Messenger, 36,8% pour TikTok, 26,1% pour Snapchat et 22.5% pour Twitter. Ces chiffres donnent une idée sur la présence des Marocains sur le Net, ce qui fait d'eux une audience très importante à atteindre, surtout en période électorale.

Les élections du 8 septembre, qui s'inscrivaient dans la continuité des élections syndicales qui ont eu lieu en juin, et des élections professionnelles en août, étaient bien plus complexes du fait du cumul d'enjeux locaux, régionaux et nationaux. Sans toutefois oublier, la crise sanitaire, en cette année électorale, qui a changé la manière dont les partis communiquent. Ces derniers ayant dû s'adapter aux restrictions imposées par les autorités, dont l'interdiction des meetings de campagnes électorales habituelles et le couvre-feu à partir de 21H. En effet, ils se sont tournés vers les réseaux sociaux pour conquérir de nouveaux électeurs.

Tous les chefs de partis y ont adhéré. « Cette campagne électorale sera principalement digitale », a déclaré Mohamed Nabil Benabdallah, secrétaire général du Parti du Progrès et du Socialisme (PPS). L'Istiqlal, le RNI, le PAM, tous ont également véhiculé des messages sur leurs plateformes numériques afin de toucher le maximum d'électeurs. De son côté, le PJD a lancé sa campagne via

un « meeting national digital » où il a présenté ses candidats aux élections générales.
Durant ces dernières élections, des données ont été mise à la disposition du public grâce au service Facebook Ads Library. Cette bibliothèque a permis, non seulement, l'accès à l'intégralité des publicités diffusées par les partis politiques sur Facebook et Instagram pour savoir quel parti a investi dans la mise en avant de ses publications, mais également de consulter les montants dépensés à cette fin. Ces données ont révélé les stratégies digitales adoptées ainsi que les sommes faramineuses dépensés par certains partis politiques durant cette période électorale.
Concernant le RNI, il était difficile de rater son contenu publicitaire sur Internet en général, et sur les réseaux sociaux en particulier. Depuis quelques années déjà, le parti a consenti d'énormes efforts pour augmenter son audience et recruter de nouveaux abonnés, toutes les pages et comptes du RNI sur les réseaux sociaux publient continuellement du contenu, qui est parfois renforcé par un boost publicitaire.
La stratégie du parti de la colombe était de faire une campagne massive de mise en avant du contenu, notamment sur Facebook, avec des vidéos promotionnelles pour chaque thématique de son programme, pour la personne d'Akhannouch et aussi pour les candidats sur les têtes de liste. La campagne était prioritairement destinée à une jeunesse urbaine, hyperinformée consultant de plus en plus les sites d'informations, les sites Web et les réseaux sociaux, afin d'élargir son audience auprès de cet électorat. De ce fait, selon les données de Facebook Ads Library, à une semaine du scrutin, et loin devant les autres partis, le RNI aurait dépensé près de 200.000 dollars (2 millions de dirhams) depuis mars 2021 dans la mise en avant de ses publications sur Facebook seulement.
De son côté, l'Istiqlal a réussi à se démarquer par la somme qui a investie. Il arrive en deuxième position avec près de 19.800 dollars (200.000 dirhams). Toutefois, il n'a pas du tout eu la même stratégie de mise en avant du contenu que celle du RNI, il a adopté plutôt une stratégie ciblée autour de ses militants. Suivi par le PAM qui a dépensé 630 dollars (6300 dirhams). Et enfin le PJD, le parti qui est présent sur les réseaux sociaux depuis plusieurs années et qui a des communautés acquises à sa cause, qui partagent les publications, les commentent, etc. mais qui n'a pas suffisamment investi lors de ces élections avec seulement 285 dollars (2850 dirhams).
En fait, les dépenses pour la campagne électorale étant plafonnées, la Cour des comptes procédera certainement à leur contrôle car le financement et les dépenses des partis politiques, notamment en cette période, sont régis par la loi. Par ailleurs, rien n'empêche les partis de communiquer sur Internet avant la campagne.

En comparant ces données, on constate un écart qui interroge. Bien évidemment, ces chiffres sont à relativiser car ils ne comptabilisent pas les dépenses faites par les autres pages reliées aux partis, que ce soit les pages de leurs divisions territoriales, celles des candidats ou d'organisations parallèles. Mais au-delà de l'engouement des partis politiques Marocains pour les réseaux sociaux, on est en droit de s'interroger sur leur impact réel sur les électeurs.

L'influence du digital sur les résultats des élections

Plusieurs partis sont finalement conscients non seulement du rôle du digital dans la communication politique, mais surtout de leur influence sur l'opération électorale. Certes, le choix d'un électeur lors d'un vote est une décision complexe, avec un vrai dialogue qui s'établit, il est de plus en plus lié à la manière dont on va s'adresser à ces utilisateurs. Les gens y lisent, voient et entendent des informations qui peuvent influencer leurs connaissances, leurs attitudes, leurs opinions et leur participation politique (Peiser, 2010). L'acte politique de vote est partiellement influencé par les informations qu'on va diffuser et les arguments avancés pour convaincre les électeurs. Mis à part les dépenses publicitaires sur Facebook, il existe un manque d'indicateurs de performance significatifs qui peuvent nous permettre d'établir un corollaire entre les campagnes digitales et les résultats des élections des partis politiques.

D'après son rapport sur l'empreinte numérique des partis politiques au Maroc, l'Observatoire des opinions publiques numériques montre que seulement quatre partis représentent 96% de la part de présence sur Internet.

D'abord, le PJD, grâce à une stratégie digitale structurée depuis longtemps, qui conserve une part de présence importante. Cependant, les tendances de janvier à juin ont montré une forte érosion de sa part de présence, qui est passé de 47% à 34%. Le rapport a montré qu'il aurait publié sur sa page Facebook officielle, plus de 5.500 postes pendant la période, soit plus de 30 par jour. Ainsi, la stratégie digitale du parti est basée sur la quantité de publication avec un faible niveau d'interactions.

Ensuite, le RNI et le PI qui, en faisant leur révolution numérique et en investissant dans le digital, ont gagné rapidement du terrain, pour représenter à eux deux la part de présence la plus importante. Grâce à une forte dynamique entre le début de l'année et la fin juin, le RNI aura touché environ 300 millions de Marocains et l'Istiqlal plus de 260 millions.

Selon le même rapport, le nombre de publications concernant les partis politiques est de 78025, soit une évolution de 27% pendant le premier semestre de 2021, Dont 36.7% des publications sont distribuées sur Facebook qui devient ainsi le premier média d'informations politiques, 8 Marocains sur 10 s'étant intéressés à

une publication sur un parti politique l'aura fait à partir de cette plateforme, suivi par les sites Web avec 28.1%.
Sur la période, seulement 0.34% ont interagi avec des publications politiques, ce chiffre a doublé entre janvier et juin pour atteindre un taux d'engagement de 0.5%.
L'Observatoire a constaté que c'est le PI qui dispose de la plus grande communauté partisane et de sympathisants, « la plus dynamique aussi bien sur les engagements qu'en viralité et aura réussi à proposer des contenus proches de leurs centres d'intérêt », précise l'étude. Il est suivi par le PAM sur le critère « interaction », le parti qui, avec une moyenne de part de présence de 13%, voit sa présence sur Internet baissé de 6% entre janvier et juin, en effet, l'empreinte numérique du PAM est faible, il ne semble pas encore avoir fait sa révolution numérique.
L'Observatoire des opinions publiques numériques expose dans un second rapport la réalité de cette campagne électorale la plus digitalisée de l'histoire du Royaume. Il s'est focalisé sur le RNI et le PI, qui réalisèrent les progressions les plus remarquables au niveau des résultats des élections de 2021 par rapport à 2016, afin d'évaluer l'influence des stratégies digitales sur les opinions et choix des électeurs, et par conséquent les résultats des élections.
Le RNI, arrivé en tête, et le PI troisième, sont respectivement en première et deuxième place sur le digital. La présence des deux partis sur les plateformes digitales se serait renforcée en deux semaines seulement, augmentant ainsi fortement l'exposition de leur programme électoral. Ils auraient atteint une audience de 786 millions de personnes durant cette période cumulant ainsi 55% de part de présence, devant le PJD qui a été le leader de la digitalisation pendant des années et dont la campagne électorale a été marquée par un affaiblissement de la présence du parti sur les plateformes digitales, une donnée qui interroge sur le manque de dynamisme des prétendues « armées numériques du PJD ». Le rapport souligne également que, grâce aux médias numériques, le PAM a touché 74 millions de personnes, et que l'activité digitale directe du parti ne représente que 2.5 millions de personnes touchées sur la campagne officielle.
En moyenne, « chaque Marocain ayant accès à Internet se sera arrêté sur plus de 31,4 publications concernant un parti politique, pendant la campagne officielle », précise le rapport. Facebook serait le support qui a permis à ces partis de diffuser leurs messages auprès 42,7% de la population touchée par les publications de ces partis politiques, après les médias numériques qui ont réussi à toucher 54.6%.
Le Parti de l'Istiqlal se classe premier et jouit de la communauté partisane et de sympathisants la plus dynamique aussi bien sur les engagements qu'en viralité. Dans ce contexte, ledit rapport a indiqué que le parti de la Balance « a réussi à plus que doubler sa moyenne d'interactions pour 1000 fans, passant de 323 sur les

6 premiers mois de l'année 2021 à 898 pendant la campagne électorale officielle. Cela montre, la capacité du parti à mobiliser ses partisans et sympathisants, et à en faire un puissant levier de la campagne électorale, y compris sur les réseaux sociaux ». Cette performance explique certainement aussi, la deuxième place du Parti de l'Istiqlal dans l'empreinte numérique globale, malgré l'écart constaté au niveau des investissements entre les deux partis, et qui a été réduit par la mobilisation des followers du PI. Le RNI s'est clairement distingué par sa stratégie digitale à travers le nombre de publications, notamment celles sponsorisées, la multitude des canaux et supports mobilisés, ainsi que par la diversité des contenus publiés. Tout de même, selon l'Observatoire des Opinions Publiques Numériques, ce serait le PI qui a eu la plus grande "capacité de mobilisation".

Certes, ces chiffres démontrent un intérêt certain de la part des citoyens Marocains à participer au processus démocratique de même qu'une volonté des partis politiques d'offrir à la population l'occasion de s'exprimer et de participer au débat politique, mais il n'y aura pas eu la création d'un nouvel espace public de participation et d'interaction entre ces partis et les citoyens, pourtant intrinsèque aux médias sociaux, comme plateformes de communication. « With Web 2.0, a politician could use the Internet to allow for considerable participation in the campaign by letting supporters contribute campaign content and interact with the party and with other supporters. Generally, Facebook was not utilized in this capacity » (Small, 2008, p. 87). Peu importe la plateforme utilisée, que ce soit les sites Web, Facebook ou Twitter, il semble que les partis s'en servent principalement comme mécanisme de diffusion, « Les partis politiques diffusent le message du jour, qu'il s'agisse d'un communiqué de presse ou d'un énoncé politique » (Small, 2010, p. 47).

Le numérique ne s'est donc pas avéré la seule force attractive des partis politiques, vu que le parti du tracteur a raflé le plus de sièges parlementaires juste après le RNI. Toutefois, l'Observatoire s'interroge, à juste titre, sur le cas du PAM, arrivé deuxième mais perdant environ 15% de ses sièges par rapport à 2016. « N'aurait-il pas pu arriver en tête, si son empreinte numérique n'avait pas été aussi faible ? »

De toute façon, rien ne prouve que le digital détermine et agit directement sur la décision et l'acte de vote, mais il reste un facteur d'influence important risquant de créer la différenciation et contribuer au résultat final. En effet, on ne peut dire à ce stade de maturité digitale du pays qu'un lien direct existe entre les résultats du scrutin et les campagnes digitales, et ce pour plusieurs raisons : taux d'analphabétisme, forte ruralisation du pays… d'où le nombre conséquent de votants complètement déconnectés.

Par ailleurs, l'apport majeur de l'outil numérique à la vie politique se trouve sans doute dans l'émergence de nouveaux comportements, dans la mesure où il peut

permettre une certaine mobilisation sur des cibles urbaines, mais le terrain reste primordial, notamment en milieu rural. Une réalité laissant présager le fait qu'un niveau élevé de maturité digitale est encore loin d'être atteint mais que nous sommes en piste pour monter en gamme lors des échéances électorales à venir.

Conclusion

Soumis à l'impératif d'immédiateté, les partis politiques, leur a fallu agir vite pour se mettre en ligne et tirer avantage des privilèges que représente l'outil Internet. Leur mise en ligne impose l'apprentissage d'un mode d'échange innovant. Malgré leurs efforts d'adaptation aux logiques inhérentes à Internet, ils n'ont pas réussi, pour l'instant, à constituer des structures qui assureront son efficacité.

Une observation des plateformes digitales des partis politiques Marocains laisse voir que même si ces partis ont fait usage de pratiques en ligne pour mobiliser l'électorat et favoriser l'interaction, celles-ci restent minimes et même embryonnaires dans certains cas. En effet, l'interactivité et la mobilisation politique n'occupent pas une place centrale dans l'architecture générale de ces plateformes. La présence sur Internet est bien davantage valorisée en elle-même que l'intérêt du support comme outil d'échange en temps réel.

Par contre, la fonction d'information détermine largement les usages. Cependant, il ne faut pas minimiser son importance. L'information est une fonction capitale et est nécessaire à la mobilisation et l'interactivité. Des citoyens mieux informés seront plus à même de s'intéresser à la politique, d'interagir, de prendre des décisions éclairées et de s'engager plus activement dans le processus démocratique.

D'ailleurs, il semble qu'il y ait une tendance à utiliser le Web comme outil de coordination pour les campagnes électorales et pour le ciblage des différents publics plutôt que comme moyen d'augmenter le membership et de favoriser l'engagement politique.

La scène politique marocaine, lors des dernières élections, a été marquée par une dynamique digitale qui privilégie la diffusion de l'information partisane, et ainsi la mobilisation du public afin de renforcer les taux de transmission et d'exposition des messages politiques partisans. Ainsi, la fonction d'information contribue à améliorer la participation des citoyens à la vie civique et politique, le taux de participation pourrait en être la preuve, alors que beaucoup d'observateurs avaient prédit un malaise démocratique. Ils n'ont cependant pas intégré les notions de collaboration et d'interaction propres au Web 2.0. Les partis politiques doivent rapidement envisager ces dimensions et activer le potentiel interactif de ces plateformes, s'ils veulent renforcer l'engagement politique des citoyens à l'avenir.

L'usage des plateformes numériques s'est désormais généralisé, et le phénomène d'influence digitale va se poursuivre pour l'après élection et permettra de faire de la veille sur l'avancement de la chose publique. Toutefois, le digital faisant partie d'un tout, les partis auraient intérêt à penser à une stratégie complète, ce n'est pas le digital qui est à blâmer en cas d'échec mais toute la stratégie.

Références bibliographiques

Abélès, M. (2011). L'élection à l'ère d'Internet. Personnalisation, ego-isation et désacralisation des rituels politiques. Presses de la fondation nationale des sciences politiques, 59-71.

Albrecht, S. (2006). Whose Voice is Heard in Online Deliberation ? A Study of Online Participation and Representation in Political Debates on the Internet. Information, Communication and Society, Vol. 9, No 1, 62-82.

Ben Mansour, B. (2017). Le rôle des médias sociaux en politique : Une revue de littérature. Regards Politiques, Vol. 1, n°1.

Blanchard, G. (2005). Usages et enjeux de l'usage de l'Internet par les partis politiques français ? les modalités de rencontre de la parole citoyenne et du parti. Démocratie et dispositifs électroniques : regards sur la décision, la délibération et le militantisme, Paris.

Blanchard, G. (2009). La mise en œuvre de la communication électronique des partis politiques français : Le poids des pratiques politiques et organisationnelles. Les Enjeux de l'information et de la communication, 3-15.

Bonhomme, M., & Stalder, P. (2006). Analyse sémiolinguistique des pages d'accueil des sites politiques suisses sur Internet. Les langages du politique, 11-23.

Bouzidi, R. (2019). Participation politique et communication numérique. Revue Espace Géographique et Société Marocaine, N°30.

Chantal, F. V. de. (2011). Chapitre 6. La voix des outsiders ? Internet dans les partis politiques américains. Presses de Sciences Po.

Flichy, P. (2008). Internet et le débat démocratique. Réseaux, 4, 159-185.

Giasson, T., Le Bars, G., Bastien, F., & Verville, M. (2013). L'usage du web social par les partis politiques au Québec. Annual conference of the Canadian Political Science Association, Victoria, Canada.

Gibson, R., & Ward, S. J. (2009). Parties in the Digital Age—A Review Article. Representation, Vol. 45, No 1, 87-100.

Gibson, R., & Ward, S. J. (2011). Renouveler le parti ? Les stratégies de campagnes et d'organisation en ligne des partis britanniques. Paris : Presses de la fondation nationale des sciences politiques, 109-123.

Greffet, F. (2001). Les partis politiques français sur le Web. Les partis politiques : Quelles perspectives, 161-178.

Greffet, F. (2016). Partis politiques et démocratie numérique : Une relation sous tensions. Dans Dominique Andolfatto et Alexandra Goujon (dir.), Partis politiques et démocratie, Bruxelles, Presses de l'Université de Bruxelles, 43-55.
Holzschlag, M. E. (2001). La Couleur pour les sites web : Mode d'emploi. Paris, Pyramyd NTCV.
Kemayou, L. R. (2012). La communication publique entre mythe et réalité au Cameroun : Une gouvernance de défiance vis-à-vis des citoyens-usagers ? Pyramides, n°24, 151-170.
Lancelot, A. (1996). Partis politiques.
Lilleker, D. G. (2012). Developments in Political Marketing Research. Political Marketing in the Age of Hypermedia Campaigning: Consumer Centricity or Sophisticated Salesmanship? Communication présentée dans le cadre de l'Atelier international du Groupe de recherche en communication politique, Québec, 16-17 mars.
Mény, Y. (1999). Le système politique français (4ème édition). Montchrestien.
Munoz, C. (2005). Internet et les partis politiques : Quelle place réelle pour le citoyen ? Les Enjeux de l'information et de la communication, 66-76.
Offerlé, M. (1991). Les partis politiques. « Que-sais-je ? » Paris, PUF.
Oumarou, S. (2020). Les usages des sites Web par les partis politiques camerounais. Politique et Sociétés, 159-173.
Peiser, W. (2010). Political Media Use. In International Encyclopedia of Communication.
Rommele, A. (2003). Political Parties, Party Communication and New Information and Communication Technologies. Party Politics, Vol. 9, No 1, 7-20.
Schulz, W. (2008). Political Communication. In International Encyclopedia of Communication.
Small, T. A. (2008). The Facebook Effect? On-line Campaigning in the 2008 Canadian and US Elections. Policy Options, 85-87.
Small, T. A. (2010). La politique canadienne en 140 caractères : La vie des partis dans l'univers Twitter. Revue parlementaire canadienne, automne 2010, 41-48.
Takaddoumi, N. (2020). Le marketing politique a l'ère des réseaux sociaux : le cas des élections présidentielles tunisiennes 2019. Revue Internationale du Marketing et Management Stratégique, Volume 2, N°2.
Theviot, A. (2015). Dépoussiérer les partis politiques français avec Internet ? Savoir/Agir, 2, 37-43.
Verville, M. (2012). Usages politiques des médias sociaux et du Web 2.0 : Le cas des partis politiques provinciaux québécois.

Quelles contributions du Knowledge Management a la performance organisationnelle ? cas des Opérateurs Télécom Marocaines

What contributions of Knowledge Management to organizational performance? case of Moroccan Telecom Operators

Pr. HAISSOUNE MOHAMED
Professeur de l'enseignement supérieur
Faculté des Sciences Economiques et Gestion
Université Hassan 1er – Settat Maroc
E-mail : mohamed.haissoune@uhp.ac.ma

KHAOUJA MOHAMMED
Doctorant en sciences de gestion
Faculté des Sciences Economiques et Gestion
Université Hassan 1er – Settat Maroc
E-mail : m.khaouja@uhp.ac.ma / mkhaouja@gmail.com

Résumé

La performance est un concept contextuel associé au phénomène étudié. Dans le contexte de la performance financière organisationnelle, la performance est une mesure du changement de l'état financier d'une organisation ou des résultats financiers qui résultent des décisions de gestion et de l'exécution de ces décisions par les membres de l'organisation. Puisque la perception de ces résultats est contextuelle, les mesures utilisées pour représenter le rendement sont sélectionnées en fonction des circonstances de l'organisation ou des organisations observées. Les mesures sélectionnées représentent les résultats obtenus, bons ou mauvais. Par conséquent, les connaissances ne peuvent pas être mesurées avec des paramètres développés pour les actifs corporels sans quelques ajustements. Chang Lee et al. (2005) ont montré qu'il est possible de modéliser et de mesurer la qualité de la gestion des connaissances. Le but de cet article est de mettre en lumière les retombées tangibles de la gestion des connaissances sur des

opérateurs télécom marocaines sujet de l'étude de cas réalisé en 2019/2020 et de présenter des instruments de mesure de retour sur investissement des projets et programmes du Knowledge management et de contribué à une bonne compréhension des bénéfices de la GC dans l'entreprise.
***Mots clés** : Knowledge Management ; performance organisationnelle ; capital intellectuel ; compétitivité ; mesure de la performance de gestion des connaissances ; opérateur télécom.*

Abstract

Performance is a contextual concept associated with the phenomenon studied. In the context of organizational financial performance, performance is a measure of the change in an organization's financial condition or financial results that result from management decisions and the execution of those decisions by members of the organization. . Since the perception of these results is contextual, the measures used to represent performance are selected according to the circumstances of the organization or organizations observed. The measures selected represent the results obtained, good or bad. Therefore, knowledge cannot be measured with metrics developed for tangible assets without some adjustments. Chang Lee et al. (2005) showed that it is possible to model and measure the quality of knowledge management. This article aims to highlight the tangible benefits of knowledge management on Moroccan telecom operators subject to the case study carried out in 2019/2020 and to present instruments for measuring the return on investment of projects and programs. Knowledge management and contributed to a good understanding of the benefits of KM in the company.
Keywords: Knowledge Management; organizational performance; intellectual capital; competitiveness; knowledge management performance measurement; Telecom operator.

Introduction

L'efficacité d'une organisation est fonction des ressources dont elle dispose, de la manière dont ces ressources sont utilisées et des caractéristiques de l'environnement dans lequel elle se trouve. Il est généralement admis qu'une organisation dispose de quatre types de ressources de base : humaines, matérielles, financières et de connaissances. La façon dont les ressources de connaissances d'une organisation sont utilisées est au centre de la discipline de la gestion des connaissances (GC), qui est également concernée par des questions connexes telles que la nature des ressources de connaissances, l'interaction entre les connaissances et les autres ressources organisationnelles, et les impacts des phénomènes environnementaux sur la gestion des connaissances d'une

organisation (et vice versa). Le succès de la gestion des connaissances contribue au succès d'une organisation, ou peut même le conduire.
Cet article présente les résultats, analyses et discutions de l'étude de cas sur la GC au sein des opérateurs télécom marocaines.
Le problème de recherche de cette étude était d'explorer et de décrire « Comment la gestion des connaissances peut-elle contribue à la performance des organisations? ». Pour résoudre ce problème de recherche, une hypothèse centrale a été formulé HC :« la GC est une activité managériale qui impact le future de l'organisation et transforme les connaissances individuelles en un vecteur de compétitivité et de performance ».

Revue de littérature

Bien que considérée comme une perspective relativement nouvelle dans le domaine de la gestion stratégique, la vision basée sur les connaissances de l'entreprise (Knowledge-Based View KBV) a engendré une croissance en plein essor de la recherche dans le domaine de l'apprentissage organisationnel (Bapuji et Crossan, 2004). En outre, les domaines de la gestion des connaissances et du capital intellectuel ont également acquis une forte reconnaissance et une forte représentation dans les universités, les entreprises et les gouvernements (Bontis, 2002; Choo et Bontis, 2002). La KBV de la firme fournit une perspective conceptuelle pour une variété de disciplines, y compris les ressources humaines, le comportement organisationnel, les systèmes d'information de gestion et l'innovation (Bontis, 2001). En utilisant une perspective KBV, les chercheurs peuvent tirer de nouvelles implications liées aux entreprises qui prospèrent dans une économie qui soutient le développement des actifs incorporels.
L'objectif stratégique de la gestion des connaissances est de convertir les connaissances en avantages concurrentiels qui peuvent être mesurés en tant que succès et performance. Compte tenu du contenu des objectifs, nous pouvons les exprimer en tant qu'objectifs de connaissances normatifs, stratégiques et opérationnels dont l'importance varie selon les phases de développement des affaires. Les objectifs de connaissance normative (savoir-pourquoi) renvoient aux valeurs et comportements souhaités qui sont pertinents pour une compétitivité durable et à long terme. Les objectifs de connaissances stratégiques (savoir-quoi) façonnent la manière dont nous pouvons convertir nos connaissances existantes en succès de l'entreprise et aider à identifier les connaissances nécessaires pour produire de nouvelles options stratégiques afin d'obtenir la croissance souhaitée. Les objectifs de connaissance opérationnelle (savoir-faire) font référence au «métier quotidien», c'est-à-dire à la maîtrise des processus et du projet. Mobiliser les connaissances opérationnelles pour créer de la valeur et satisfaire les clients.

Mettre en œuvre la gestion des connaissances, c'est d'abord se rendre compte de l'importance du savoir comme ressource compétitive. (North et Kumta, 2018)
La GC joue un rôle clé dans le succès des organisations, les organisations ne sont capables de créer des dépendances et des relations commerciales avec d'autres organisations qu'en fonction de leur capacité à exercer la GC comme l'une de leurs valeurs fondamentales (Garlatti & Massaro 2016). De nombreuses organisations ont réalisé que la clé pour améliorer la production est de capitaliser sur les connaissances qui conduisent à l'innovation, à la créativité et à la résolution de problèmes (AlRashdi & Srinivas 2016). Ceci peut être réalisé en utilisant au mieux leurs systèmes de GC, y compris les ressources humaines ; capital humain commercial, technique et non technique ; et d'autres domaines de niche tels que le déploiement de technologies. En général, la GC dans une organisation peut prendre la forme d'informations provenant des enregistrements (données et documents) et de connaissances (tacites et explicites) telles que des feuilles de calcul, des présentations et du contenu multimédia. La production d'informations croît de façon exponentielle, si bien que le fait de ne pas la gérer correctement peut potentiellement nuire à l'organisation sous forme de perte de revenus commerciaux, d'opportunités et de mémoire d'entreprise ; incapacité à évaluer les menaces ; divulgation d'informations inappropriées ; non-respect des réglementations applicables ; et ainsi de suite. Le savoir est de plus en plus reconnu par les organisations comme une source d'avantage concurrentiel (Edvinsson 2000 ; Johannessen & Olsen 2003 ; Stankevice 2015). L'acquisition et le traitement rapides des informations et des connaissances sont essentiels pour garantir que les problèmes et les exigences des clients soient traités en temps opportun (Sedziuviene & Vveinhardt 2015).
L'efficacité de la gestion des connaissances et sa contribution à la performance organisationnelle est un défi majeur pour de nombreuses organisations, et ce qui définit l'efficacité de la gestion des connaissances dans une organisation, ce sont les avantages ou les résultats de l'utilisation de la gestion des connaissances (Jyoti & Rani, 2017). Les connaissances détenues par l'organisation sont généralement considérées comme le facteur essentiel des niveaux de performance (Yadav, 2013). Les connaissances et les actifs de connaissances ont attiré l'attention des organisations comme l'une des ressources les plus importantes du point de vue stratégique de l'organisation (Masa'deh et al, 2016) en raison de son impact sur l'avantage concurrentiel et l'innovation qui conduisent l'organisation à une performance supérieure (Obeidat et al, 2016 ; Bouraghda, 2015). La gestion des connaissances gagne son importance à travers ses opérations et ses pratiques pour atteindre la positivité dans le contexte de l'organisation, enrichir le travail et améliore la productivité (Seleim & Khalil, 2011). Les organisations reconnaissent

qu'elles doivent porter leur attention sur les processus de gestion des connaissances ; création, transformation, diffusion, participation, stockage, sélection et traitement pour augmenter leurs performances. Le partage des connaissances devient critique pour l'utilisation des actifs de connaissances et leur utilisation, le cas échéant, et la raison en est que le partage des connaissances peut être considéré comme un élément indispensable de l'organisation, car les connaissances qui émergent dans les organisations nécessitent un transfert et une participation. Pour être connues et comprises (Masa'deh, et al.2016 ; Mills & Smith, 2011), les connaissances explicites et implicites sont considérées comme la principale ressource des entreprises pour acquérir et conserver un avantage concurrentiel. Le partage ou l'intégration des connaissances combine des connaissances dispersées pour favoriser l'innovation et la créativité. Il existe de nombreuses pratiques actuelles de partage des connaissances telles que les programmes de formation et de développement, les systèmes informatiques, les rapports, les documents officiels et les équipes multifonctionnelles, sont tous des exemples d'intégration des connaissances en combinant les connaissances à travers un large spectre ou un environnement pour améliorer la qualité des produits et services qui augmentent la réactivité aux besoins des clients, renforce la capacité d'innovation et améliore la performance organisationnelle globale (Wang et al., 2014). Une visibilité stratégique de gestion de connaissances permet à l'organisation de déployer des outils collaboratifs qui facilitent la mémorisation, le partage des connaissances et la mise en commun des experts de l'organisation, en vue d'optimiser le processus d'innovation. (Otmani A. & Benkaraache T. 2019)

Méthodologie

La méthodologie des études de cas a été de plus en plus utilisée comme outil de recherche en sciences sociales et est souvent préconisée comme méthode appropriée pour la recherche dans les études d'organisation et de gestion (Hamel, 1994). Étant donné que l'objectif de la recherche consiste à étudier plusieurs dimensions organisationnelles et stratégies de gestion, la méthodologie d'étude de cas peut constituer une alternative intéressante. La méthodologie soutient également la nature exploratoire et descriptive des questions de recherche dérivées pour cette étude. Ces caractéristiques de l'approche des études de cas indiquent qu'elle peut constituer une alternative intéressante pour cette étude.

Les unités d'analyse (cas)

Organisation	Zone/Région	Nombre total d'employés	Secteur d'activité
Maroc Telecom	8 direction régionale	7920	Télécommunications
Orange Maroc	5 centre régional	1300	Télécommunications
Inwi	8 centre régional	1104	Télécommunications

Contexte et description des personnes interrogées

Dans ces cas, les activités ciblées sont la recherche et le développement, la production, le marketing, les ventes et le service. Des manager, responsable de la gestion des processus RH du marketing et des nouveaux projets, ont été sélectionné pour les entretiens. Les personnes interrogées participent activement aux programmes de gestion des connaissances et de réingénierie des processus d'affaires.

Justification de la sélection des cas

Les entreprises choisies présentent des cas efficaces pour explorer les pratiques de gestion des connaissances, puisqu'ils exposent des domaines potentiellement concernés par la gestion des connaissances et qui représentent également des domaines à forte intensité de connaissances. Les personnes interrogées sélectionnée étant issue de la fonction des ressources humaines, de marketing et R&D, l'étude peut servir de ressource précieuse pour explorer les aspects de la gestion des connaissances.

Dépouillement des résultats des études de cas sur la GC

Caractéristiques des répondants :

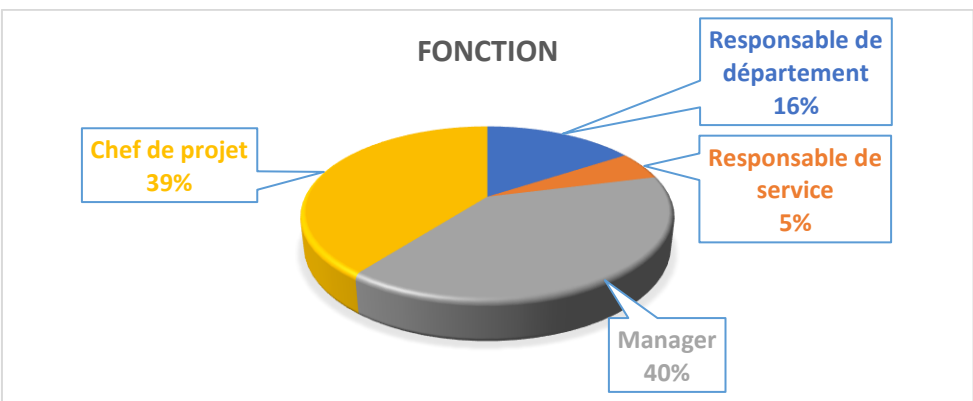


Figure 3 : Représentation des fonctions des interviewer

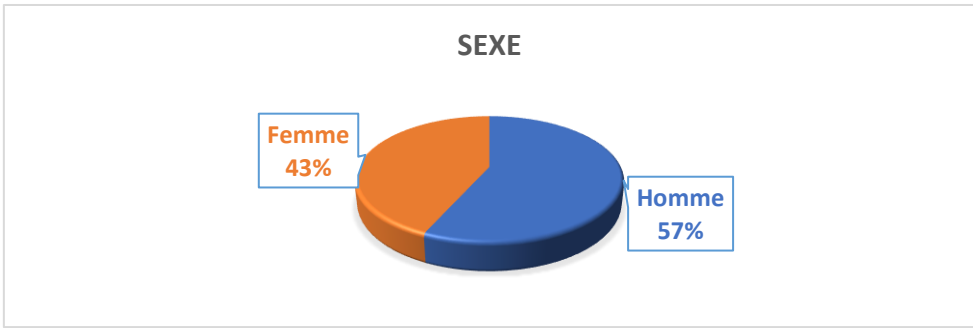


Figure 2 : Sexe des répondants

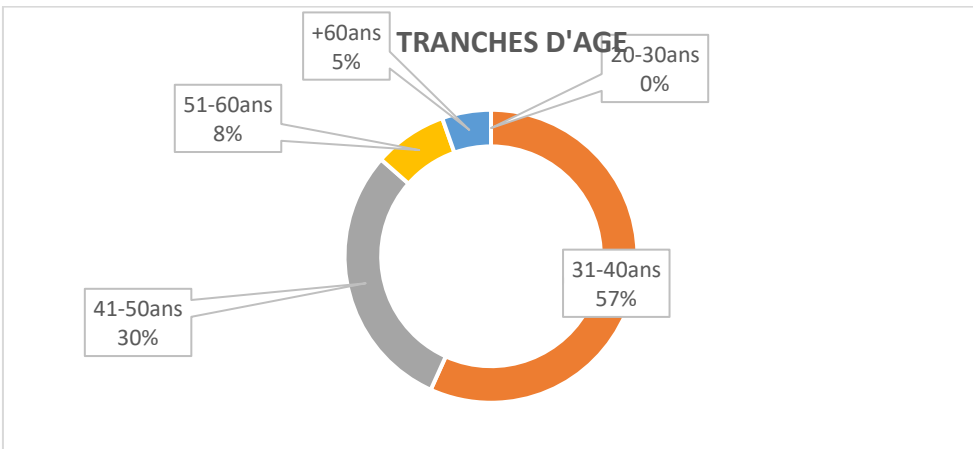


Figure 3 : Tranche d'âge des répondants

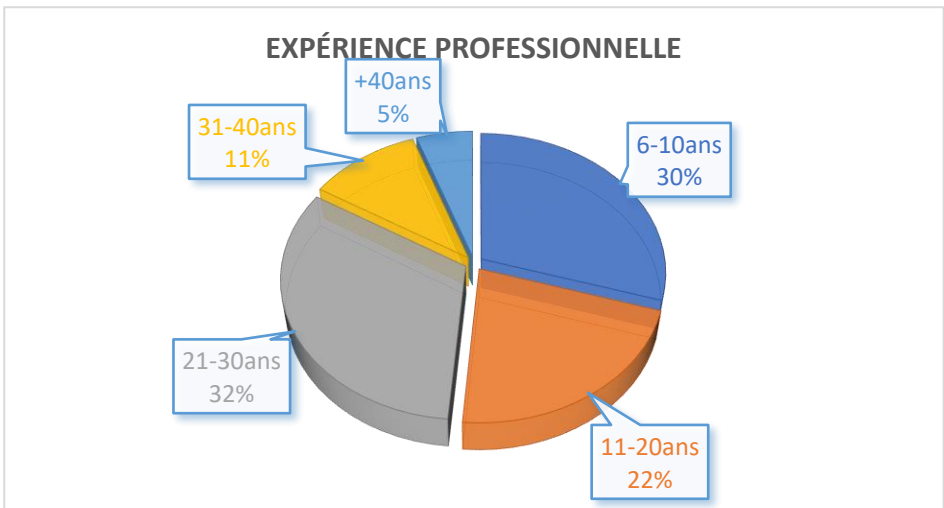


Figure 4 : Expérience professionnelle des répondants

Présentation des résultats, constatations, analyse et discussion

Hypothèse 1 : La GC améliore le travail d'équipe et augmente l'apprentissage organisationnel.

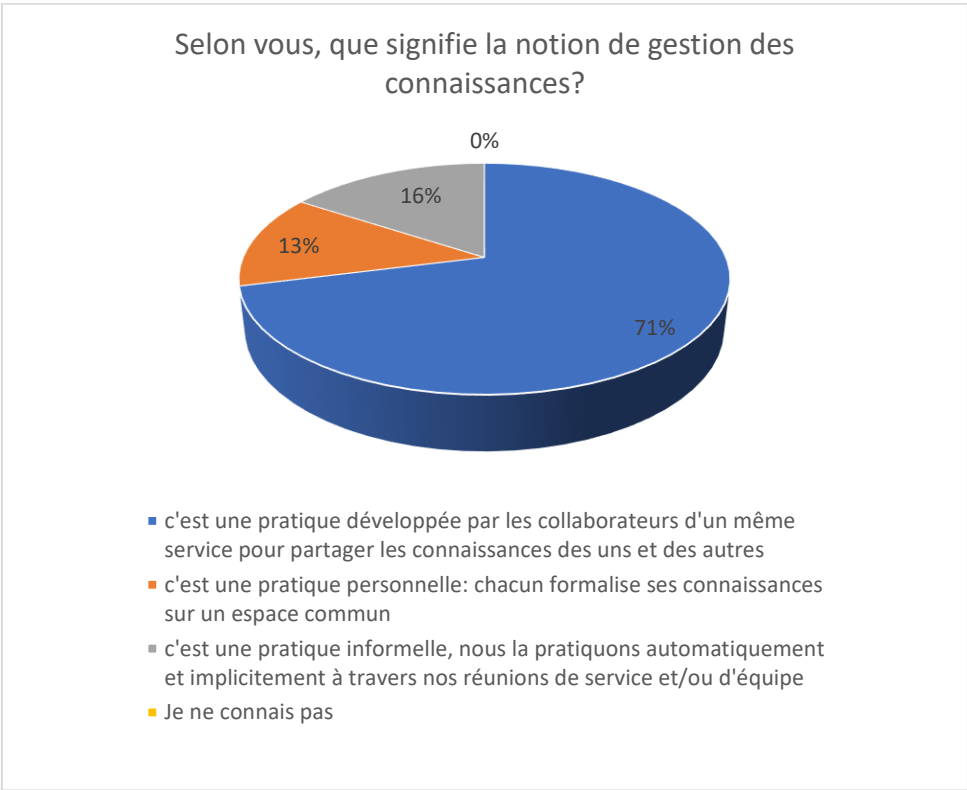


Figure 5 : Degré de compréhension de la GC

Tous les répondants connaissent la notion de la gestion des connaissances, 71% d'entre eux pensent que c'est une pratique commune développée par les collaborateurs d'un même service, 13% pensent que c'est une pratique personnelle, 16% pensent que c'est une pratique informelle.

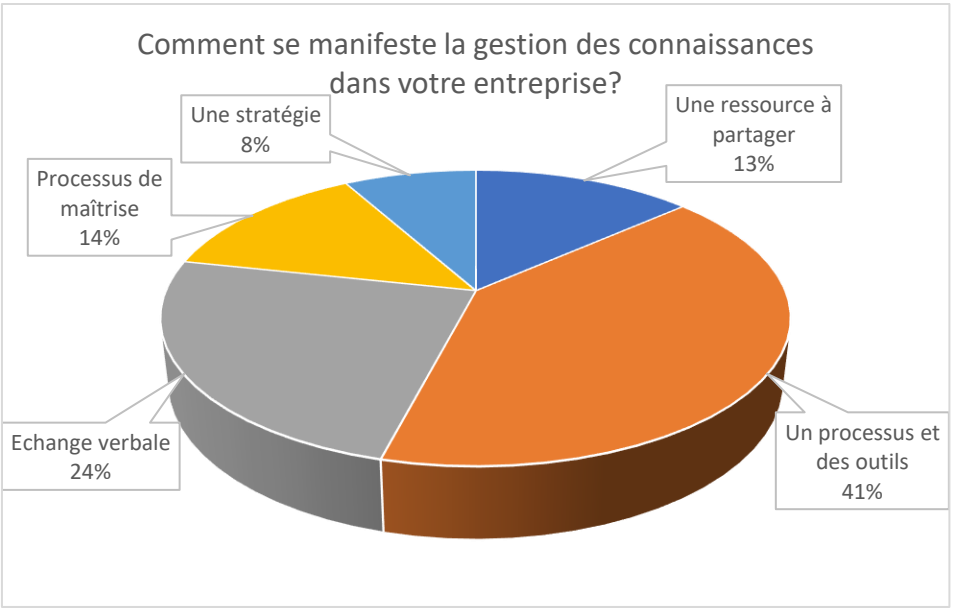


Figure 6 : Représentation de la GC dans l'organisation

Pour 41% des répondants reconnaissent que l'entreprise a mis en place des processus et des outils pour la gestion des connaissances, 24% consacrent des moments au sein de leurs services pour échanger verbalement sur les connaissances, 14% ils ont mis un processus pour maîtriser la connaissance, 13% leurs entreprises favorisent l'idée selon laquelle "le savoir est une ressource qui prend de la valeur en la partageant" et enfin seulement 8% des répondants leurs entreprises ont mis en place une stratégie de gestion des connaissances.

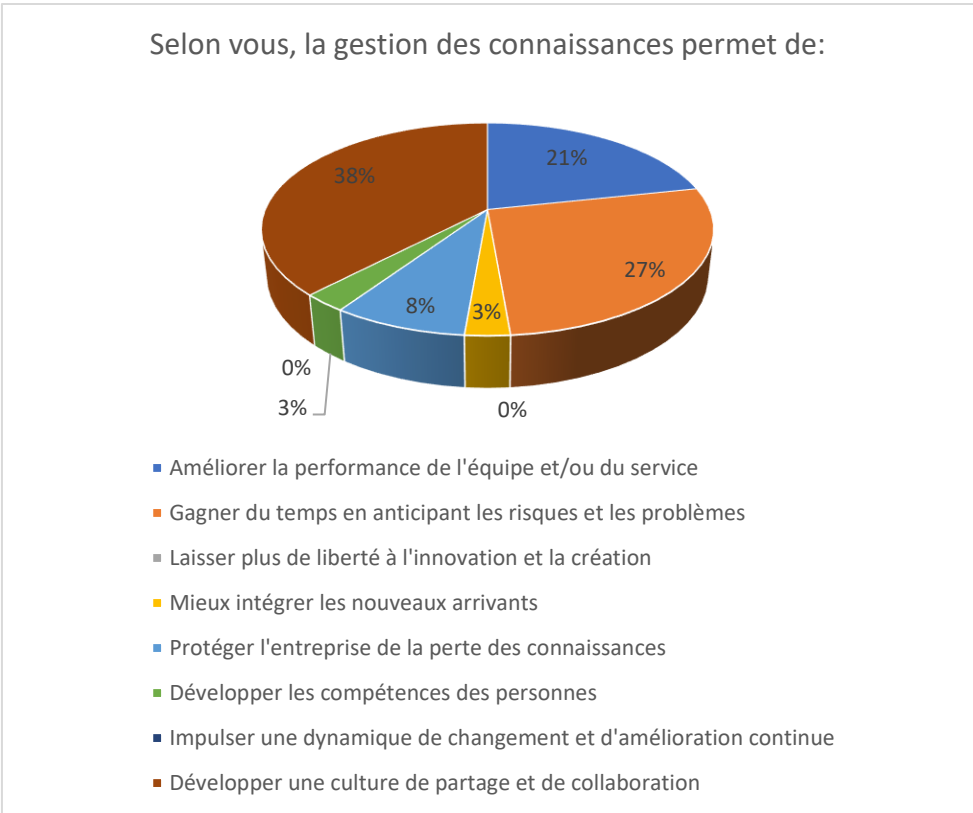


Figure 7 : Objectifs de la GC pour l'organisation

94% des répondants pensent que la gestion des connaissances est favorable pour l'entreprise, pour 38% entre eux la gestion des connaissances permet de développer une culture de partage et de collaboration, pour 27% elle permet de gagner du temps en anticipant les risques, pour 21% elle permet d'améliorer la performance des équipes.

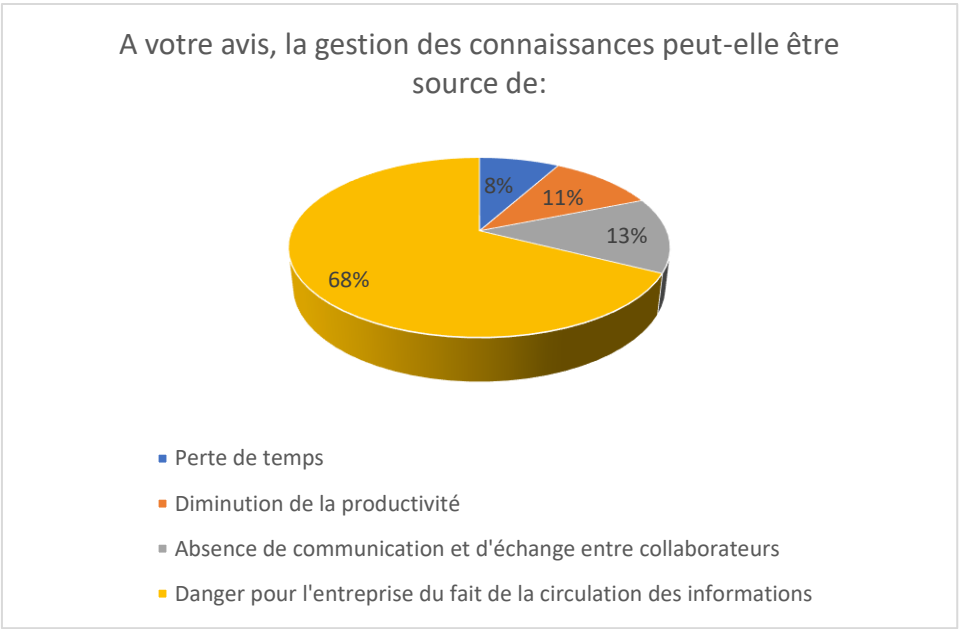


Figure 8 : Impact de la GC sue l'organisation

Malgré l'importance que les responsables pensent avoir la gestion des connaissances, 68% entre eux pensent que c'est une source de danger pour l'entreprise du fait de la circulation de l'information, 13% pour eux la gestion des connaissances peut être une cause d'une absence de communication et d'échange entre collaborateurs, et 19% pensent que c'est une source de diminution de productivité et perte de temps.

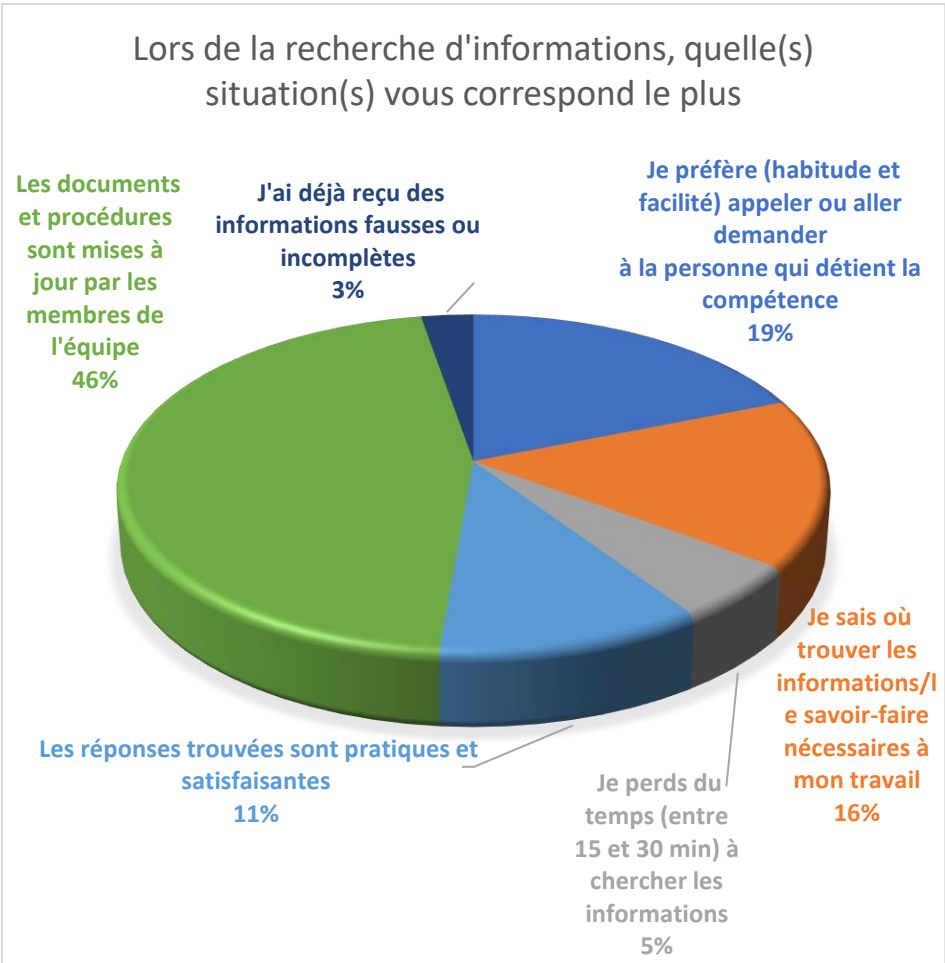


Figure 9 : Impact de la GC sur les employés

Pour 46%, en cherchant des informations trouvent que les documents et procédures sont mises à jour par les membres de l'équipe, 19% préfère d'appeler et aller demander, 16% savent où trouver l'information nécessaire et pour 11% seulement les réponses trouvées sont pratiques et satisfaisantes.

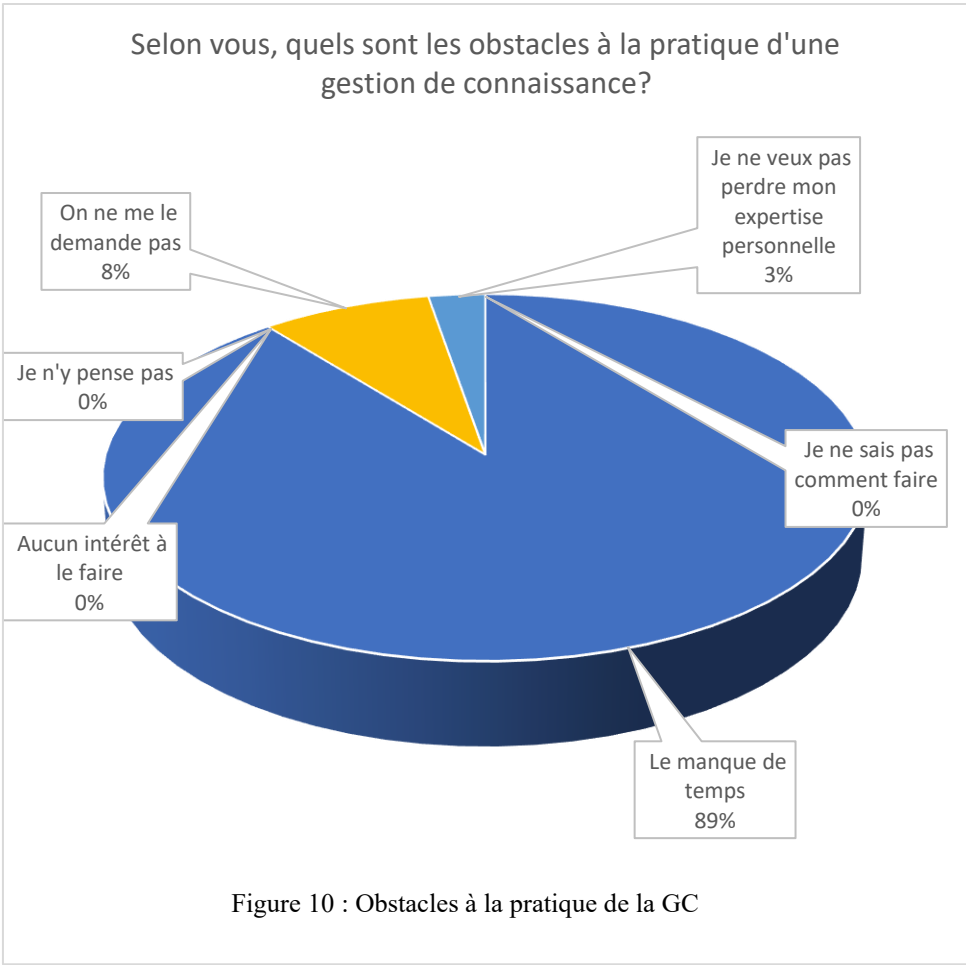


Figure 10 : Obstacles à la pratique de la GC

Pour la grande majorité 89% le manque du temps est l'obstacle principale devant la pratique de la gestion des connaissances.

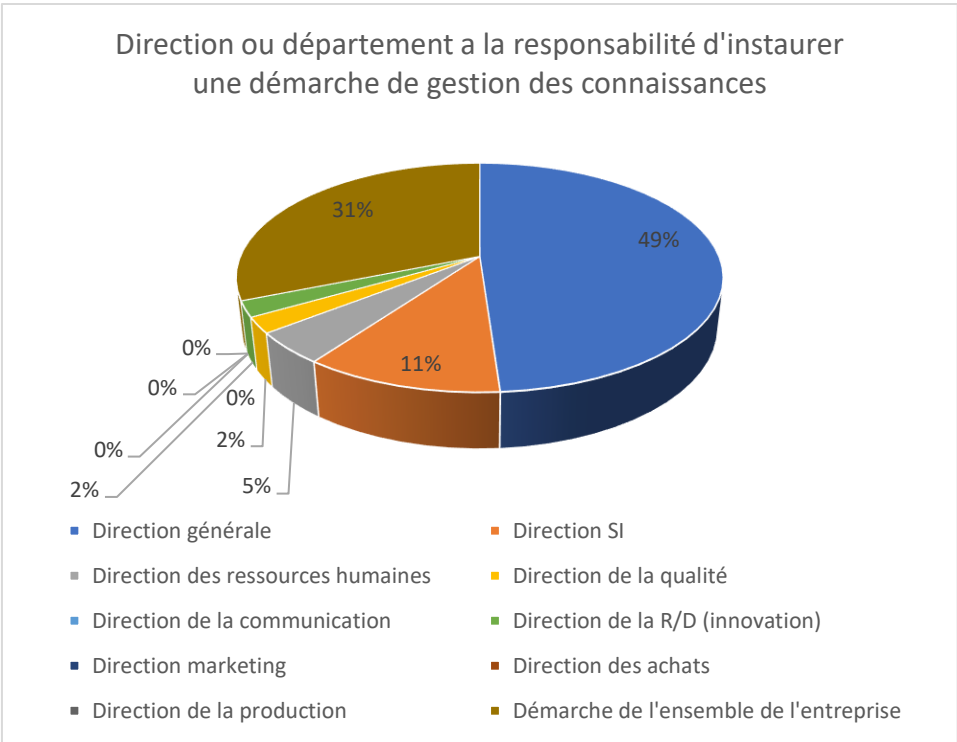


Figure 11 : Entité responsable de la GC

Sur le plan entité responsable de la mise en place d'une démarche de gestion des connaissances, pour presque la moitié des répondants 49% c'est une affaire de la Direction Générale, pour 31% c'est une démarche de l'ensemble de l'entreprise et pour 11% c'est la direction SI, cela signifie que la démarche gestion des connaissances doit avoir un caractère horizontal dans l'entreprise.

Discutions H1: La GC améliore le travail d'équipe et augmente l'apprentissage organisationnel.

Selon Nonaka (1991), le seul véritable avantage concurrentiel durable est la connaissance et nous avons donc conceptualisé l'organisation basée sur la connaissance (Blackler, 2002) et l'avantage basé sur la connaissance (McEvily et Chakravarthy, 2002). Ces auteurs reconnaissent que des facteurs non observables ont un impact sur la performance de l'entreprise. Ces facteurs, tels que les capacités et compétences de gestion, les connaissances techniques ou les routines organisationnelles tacites, peuvent s'avérer être les principaux déterminants de la performance de l'entreprise (Dess et al., 1995).

L'apprentissage organisationnel permet à l'entreprise d'acquérir, de changer et de préserver ses capacités organisationnelles (Cook et Yanow, 1995). La culture est

définie le plus souvent d'après (Schein 1985; Balogun et Jenkins, 2003), comme un ensemble d'hypothèses et de croyances partagées par les membres d'une organisation, ou comme des croyances et des connaissances partagées d'après Nonaka et Takeuchi (1995). La culture organisationnelle est, à chaque instant, le stock de connaissances, codées ou non, intégrées dans des schémas et des recettes d'actions à entreprendre avant certaines situations (Bontis et al., 2002). Les routines organisationnelles font souvent que les connaissances deviennent tacites et intégrées (Balogun et Jenkins, 2003). Une routine consiste en un comportement qui est appris, fortement structuré, répété et fondé, même si ce n'est que partiellement, dans des connaissances tacites (Winter, 2003).

La difficulté de collecter et de regrouper les connaissances s'explique par le fait que cela nécessite le consentement du collaborateur qui détient cette connaissance. Il faut, au préalable, établir une culture propice à l'échange. La gestion des connaissances nécessite donc une acceptation du collaborateur, il s'agit donc d'une auto-sensibilisation/mobilisation où il voudrait, de son propre consentement, transmettre sa connaissance. La gestion des connaissances ne se formalise pas, la technicité ne peut suffire, il faut, au préalable, mettre en place un environnement propice à ce processus. Le travail doit s'effectuer de manière sous-jacente, reconnaître et admettre que l'entreprise ne peut pas gérer le capital intellectuel de ses collaborateurs de la même manière que de gérer un stock d'approvisionnement. La gestion des connaissances, nécessite une dimension sociale, où les affects et le ressenti doivent être pris en compte par la direction. Cela est d'autant plus important que le degré de complexité, intrinsèque à la connaissance, constitue un avantage concurrentiel non négligeable. Par conséquent, sous-estimer l'apport d'une gestion des connaissances peut porter préjudice à la compétitivité de l'entreprise sur le marché. Donc, le degré de complexité est suivi d'un désengagement de la part des entreprises. Cette tendance vient en opposition avec les résultats de l'hypothèse1, où nous mentionnons en exergue la conscientisation et l'intégration du rôle prépondérant du capital intellectuel par l'ensemble des collaborateurs. Il est pertinent de souligner une tendance majeure de l'ensemble des répondants pour l'intégration du rôle crucial de la gestion des connaissances au sein de l'organisation. Ainsi, l'ensemble des répondants, 94% pensent que la gestion des connaissances est bénéfique pour l'entreprise, ils convergent dans le sens, d'une priorisation et d'une prépondérance du capital immatériel ou dit capital intellectuel au même titre qu'un capital matériel. Nous constatons, donc, que la grande majorité des répondants s'accordent quant au rôle majeur de la connaissance dans la gestion des entreprises, quant aux barrière qui entrave une démarche de GC 89% affirme que le manque du temps est l'obstacle principale devant la pratique de la gestion des connaissances, et 68% entre eux pensent que

c'est une source de danger pour l'entreprise du fait de la circulation de l'information. En revanche seulement 8% des répondants témoigne que leurs entreprises ont mis en place une stratégie de gestion des connaissances. Pour l'entité en charge de la mise en place d'une démarche de gestion des connaissances, 49% pensent que c'est une affaire de la Direction Générale, pour 31% c'est une démarche de l'ensemble de l'entreprise.

En conclusion, il existe une dichotomie dans la vision du rôle du capital intellectuel au sein de l'organisation. Nous avons des managers qui affirment la prépondérance de celle-ci mais de l'autre côté, nous avons une direction qui ne met pas les moyens nécessaires pour exploiter ses connaissances, ce qui peut être interprété comme un désintérêt ou une méconnaissance.

Hypothèse2 : La GC augmente la communication avec les clients et par la suite améliore la qualité des produits et services.

Parmi les facteurs qui peuvent déclencher une démarche de gestion des connaissances, 35% des répondants pensent que c'est la multiplication de clients et de leurs besoins, 35% pensent que c'est les taux importants de rotation des employés et 24% voient que c'est la diversification des produits et activités de l'entreprise, par contre seulement 6% pensent que c'est l'apprentissage et l'encadrement.

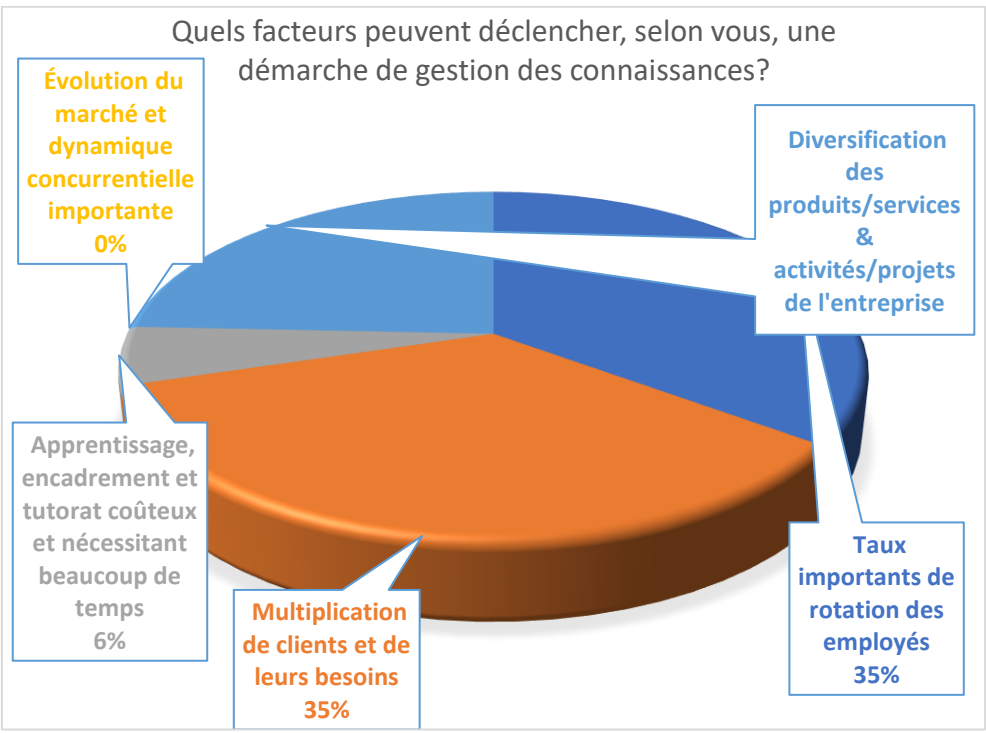


Figure 12 : Facteurs déclencheurs de la GC

En termes de retour d'expérience, tous les répondants affirment qu'à la fin des projets, le responsable du projet réunit son équipe pour faire une analyse et un retour d'expérience sur le projet en question.

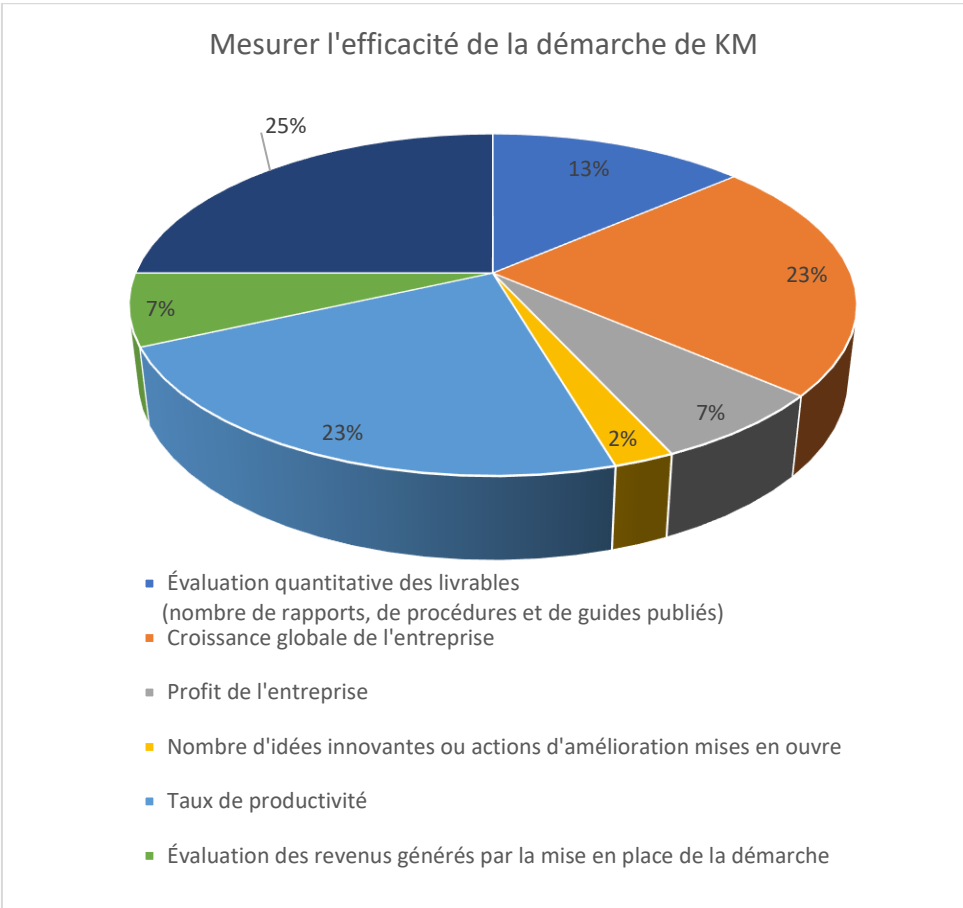


Figure 13 : Mesure de l'efficacité de la GC

Pour mesurer l'efficacité d'une démarche de gestion des connaissances, 25% voient que la satisfaction des clients est le moyen d'évaluer la démarche, 23% pour le taux de productivité et la croissance globale de l'entreprise et 13% pensent que ce sont les produits de la démarche (rapports, guides, procédures…) qui permettent de mieux évaluer la démarche de gestion des connaissances. Donc on peut dire que pour la majorité c'est l'impact de la démarche de gestion des connaissances (productivité, croissance, satisfaction...) qui importe le plus.

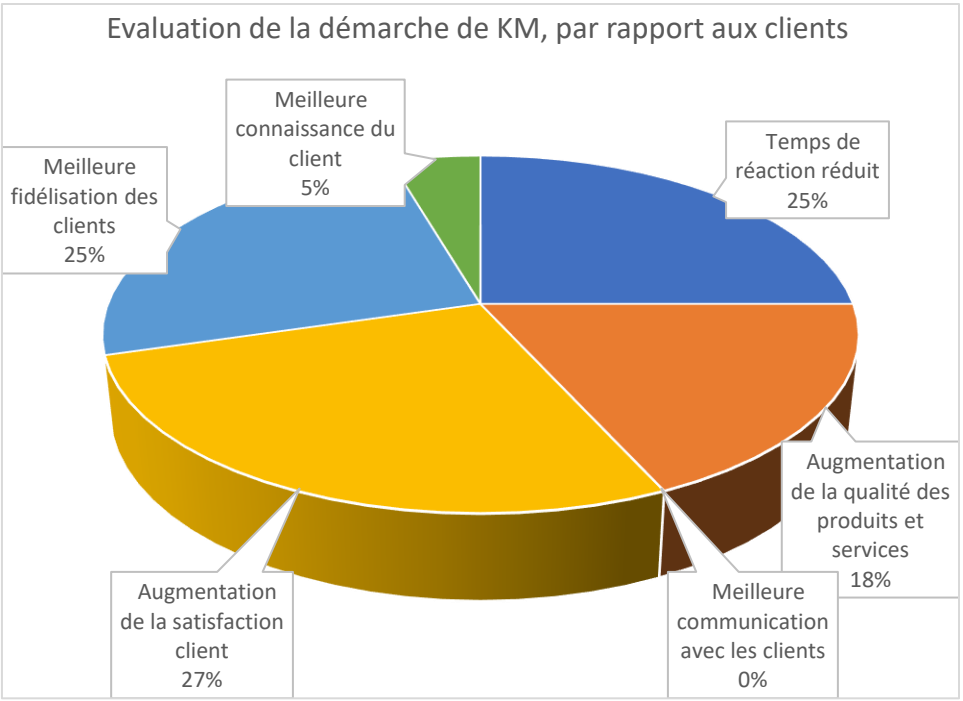


Figure 14 : Impact de KM par-apport aux clients

Pour la majorité, le client est un élément principal pour évaluer une démarche de gestion des connaissances : 27% par sa satisfaction, 25% par le temps de réaction réduit, 25% par sa fidélisation. 18% pensent que l'augmentation de la qualité des produits et services et un élément d'évaluation d'une démarche de gestion des connaissances.

Discutions H2 : La GC augmente la communication avec les clients et par la suite améliore la qualité des produits et services.

De nombreuses entreprises considèrent que pour agir avec efficacité dans l'économie d'aujourd'hui, il est impératif qu'elles deviennent une organisation fondée sur le savoir. Mais peu comprennent ce que cela signifie et comment apporter les changements nécessaires pour y parvenir. L'erreur la plus fréquente des entreprises est peut-être de considérer que plus le contenu de connaissances de leurs produits et services est élevé, plus elles sont proches d'être de véritables organisations fondées sur le savoir. Mais les produits et services ne sont que la réalité visible et tangible qu'ils présentent à leurs clients. La plus grande réalité qui permet à l'entreprise de produire se cache dans les actifs immatériels de l'organisation, et elle implique la connaissance de ce que fait l'entreprise, comment cela se fait et pourquoi c'est fait de cette façon (Zack, 2003).

Pour garder une relation durable avec le client il faut savoir plus sur ces exigences et ces préférences, guider le client individuellement et instaurer la confiance. Les connaissances sont construites en gardant à l'esprit le client, ce qui profite au client en raison d'une fourniture d'informations plus ciblée et, par conséquent, le client se sent mieux servi et est lié à l'entreprise. Du point de vue de la connaissance, le processus d'apprentissage est ici structuré par et avec les clients. Les processus de commande des clients sont repensés du point de vue des connaissances.
Nous constatons, donc pour la majorité des répondants que la satisfaction du client est l'un des objectifs de la gestion des connaissances, ainsi que pour mesurer l'efficacité et évaluer une démarche de GC.
En conclusion, nous pouvons admettre qu'une prise en compte de la gestion des connaissances, permet fortement l'amélioration de la qualité de relation client, de la productivité et par la suite l'amélioration de la performance organisationnelle.
Hypothèse 3 : La GC aide à l'accélération des processus et réduit le double travail, et aide aussi à la réutilisation des connaissances internes.
Pour les employés la gestion des connaissances doit augmenter l'esprit de travail d'équipe pour 48% des répondants, pour 18% l'augmentation de la vitesse de l'apprentissage organisationnel, pour 14% des répondants c'est la capacité de développement des compétences et pour 11% c'est le temps d'intégration. Donc pour les répondants une démarche de gestion des connaissances a un impact important sur les employés.

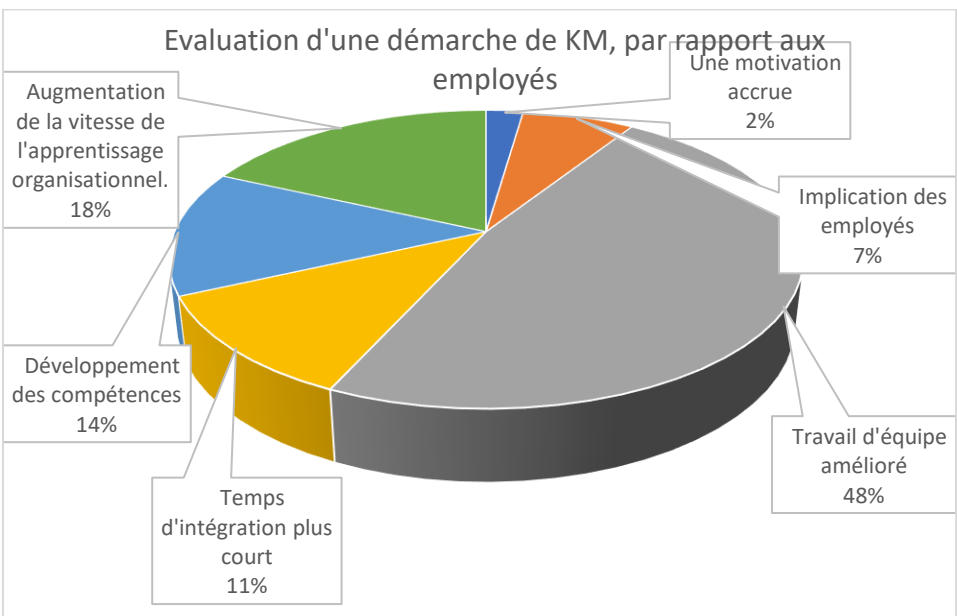


Figure 15 : Impact de KM par-apport aux employés

Au niveau du processus une bonne démarche de gestion des connaissances permet la réduction du double travail pour 41%, pour 27% la capacité de réutilisation des connaissances internes, pour 20% l'accélération du processus.

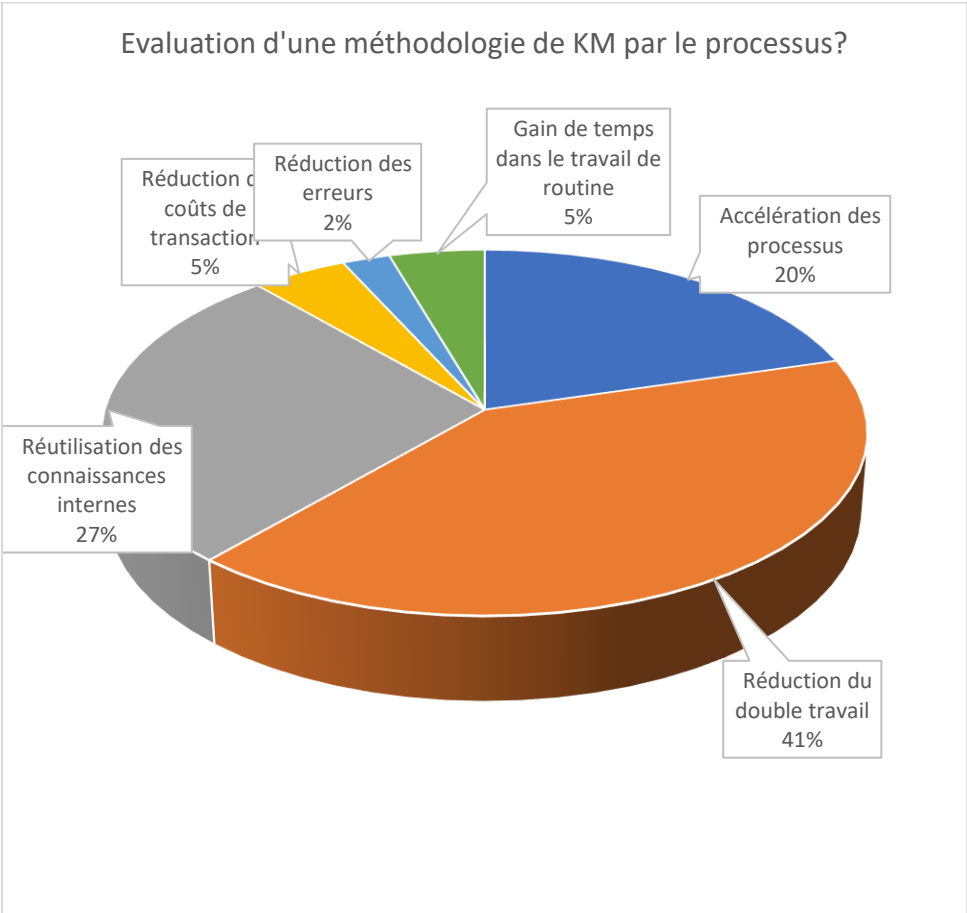


Figure 16 : Evaluation de KM par processus

Discutions H3 : La GC aide à l'accélération des processus et réduit le double travail et aide aussi à la réutilisation des connaissances internes.

Dans une économie qui est de plus en plus motivée par de nouveaux changements de paradigme, il n'est plus possible pour une organisation de rechercher une position statique avec ses structures de produits et de processus. L'organisation doit régulièrement être repositionnée dans les niches concurrentielles qu'elle occupe, en adaptant ses structures organisationnelles, ses pratiques de gestion, ses offres de produits et de services, ses processus d'affaires, son personnel, ses

technologies et ses stratégies de marketing à un marché dynamique. En raison du dynamisme croissant du marché mondial, l'avantage concurrentiel apporté par l'agilité est devenu une priorité importante. La capacité de réagir rapidement à la variabilité de la demande devient si critique dans l'environnement d'aujourd'hui qu'elle surpasse toutes les autres armes concurrentes (Fliedner et Vokurka, 1997). La productivité comprend l'apprentissage rapide en utilisant des processus intelligents, en évitant de répéter les erreurs, en évitant le double travail et en transférant efficacement les meilleures pratiques. Les processus d'apprentissage rapide dans et à travers l'entreprise sont vitaux pour survivre, en particulier sur les marchés avec une forte détérioration des prix et des cycles de vie des produits courts. Nous constatons, pour cette étude que pour les collaborateurs la gestion des connaissances doit augmenter l'esprit de travail d'équipe et la vitesse de l'apprentissage organisationnel. Donc pour les répondants une démarche de gestion des connaissances a un impact important sur les employés. Au niveau du processus une bonne démarche de gestion des connaissances permet la réduction du double travail augmente la capacité de réutilisation des connaissances internes et l'accélération des processus.

En conclusion, nous pouvons admettre que la gestion des connaissances, permet fortement l'accélération des processus, développe la capacité de réagir rapidement et avec succès au changement, aide l'entreprise à devenir agiles et par la suite améliore de la performance organisationnelle.

Hypothèse 4 : Avec la GC l'amélioration de la R/D est considérable et aboutie à la création de nouveaux produits et services.

Pour 40% des répondants une bonne démarche de gestion des connaissances a un impact sur l'innovation de nouveaux produits et services, 30% un impact sur l'application des nouvelles technologies, 18% l'innovation de nouveaux segments d'activité et 12% sur l'amélioration du R&D.

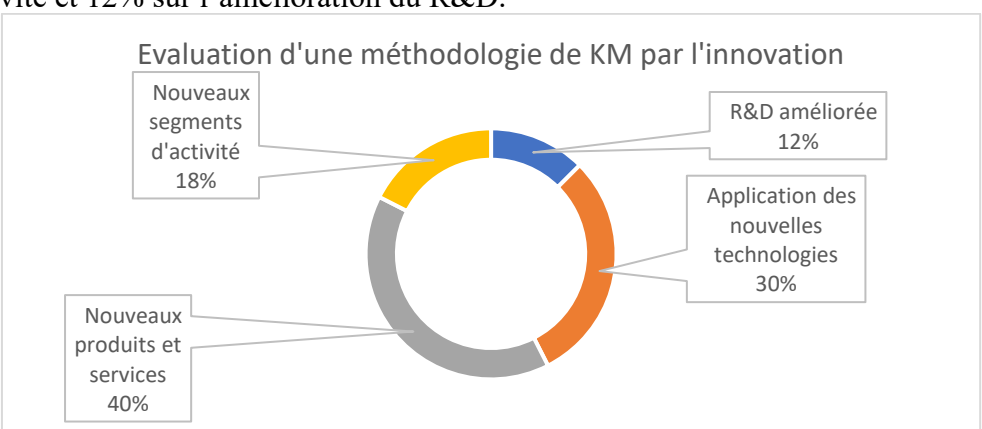


Figure 17 : Impact de KM sur l'innovation

Discutions H4 : Avec la GC l'amélioration de la R/D est considérable et aboutie à la création de nouveaux produits et services.
Les connaissances peuvent stimuler l'innovation (Adams et Lamont, 2003). Wayne Tomes du Delphi Consulting Group déclare: «Le seul facteur de différenciation qui durera probablement est l'innovation, et la matière première de l'innovation est la connaissance» (Evans et Wurster, 1997). Carneiro (2000) souligne l'importance du développement des connaissances et le rôle de la gestion des connaissances afin d'assurer la compétitivité.
Pour cette enquête les répondants confirme qu'une bonne démarche de gestion des connaissances a un impact sur l'innovation et la création de nouveaux produits et services, a un impact sur l'application des nouvelles technologies, l'innovation de nouveaux segments d'activité et sur l'amélioration du R&D.
En conclusion, nous pouvons considérer l'innovation comme le plus grand avantage de la gestion des connaissances, même si les efforts de GC se sont jusqu'à présent concentrés sur la réalisation de gains de productivité.
Hypothèse 5 : La GC permet une performance financière à travers une gestion efficace des risques et une augmentation considérable du chiffre d'affaire.
La démarche de gestion des connaissances a un impact sur la performance financière de l'entreprise, pour 32% une telle démarche peut être évaluée par l'augmentation du chiffre d'affaires, pour 30% par la réduction des frais de gestion, pour 18% l'évaluation peut être faite par l'augmentation de la part de marché et 16% par une meilleure gestion des risques.

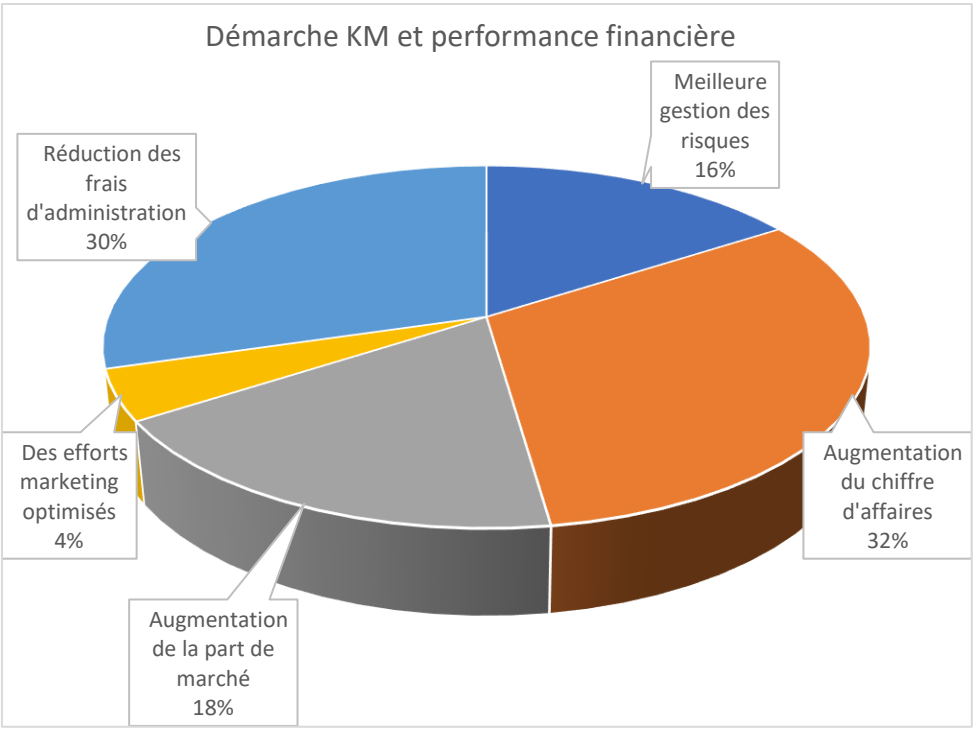


Figure 18 : Impact de KM sur la performance

Discutions H5 : La GC permet une performance financière à travers une gestion efficace des risques et une augmentation considérable du chiffre d'affaire.

L'efficacité de la gestion des connaissances et sa contribution à la performance organisationnelle est un défi majeur pour de nombreuses organisations, et ce qui définit l'efficacité de la gestion des connaissances dans une organisation, ce sont les avantages ou les résultats de l'utilisation de la gestion des connaissances (Jyoti et Rani, 2017). Les travaux dans le domaine de la gestion des connaissances considèrent la recherche sur la performance financière, comme la méthodologie d'étude d'événements ou le Q de Tobin (Brainard et Tobin, 1968), comme une base à partir de laquelle lancer l'exploration des mesures directes de l'efficacité de la gestion des connaissances dans les organisations. Les modèles adoptant cette approche reposent sur des modèles financiers pour calculer une valeur monétaire pour le capital intellectuel IC en utilisant les données des états financiers de l'entreprise. Il existe une corrélation largement discutée liant la GC à une performance améliorée. Cependant, un tel lien est rarement quantifié, ce qui fait qu'il est difficile pour les managers de reconnaître la contribution réelle du KM à leurs entreprises (Wu et Chen 2014).

Dans cette enquête une grande partie des répondants convergent vers le sens d'une corrélation entre une gestion des connaissances et la performance organisationnelle. La démarche de gestion des connaissances a un impact sur la performance financière de l'entreprise, une telle démarche peut être évaluée par l'augmentation du chiffre d'affaires, la réduction des frais de gestion, par l'évaluation qui peut être faite par l'augmentation de la part de marché et par une meilleure gestion des risques.

Conclusion

L'une des principales motivations de cet article était de contribuer à combler le manque entre la théorie et la pratique de la GC. Par conséquent, il peut être difficile de faire la différence entre les contributions théoriques et pratiques de cette étude empirique.

La première contribution de cette étude est la confirmation de la corrélation entre GC et performance organisationnelle, une justification a été faite par validation d'hypothèses en interprétant les résultats de l'étude de cas. L'analyse des données ont permis de répertorier les dimensions suivantes :

Premièrement le caractère proactif de la GC : un système de gestion des connaissances constitue un outil de prise de décision et de visibilité stratégique.

Deuxièmement le caractère anticipatif : la gestion des connaissances permet d'anticiper les risques, d'innover et donc de développer une compétitivité et une réactivité efficace dans un contexte concurrentiel.

Troisièmement le caractère concurrentiel : l'ensemble des travailleurs note positivement leur productivité individuelle et la productivité globale de leur organisation. Ils mettent ainsi en exergue l'efficience et l'efficacité, donc, de la performance financière et économique de leur entreprise.

Quatrièmement le caractère protecteur : bien que l'on note un manquement dans les moyens mis en œuvre par les entreprises pour gérer les connaissances, nous notons tout de même que les travailleurs fonts de leurs mieux pour la réalisation des objectifs de leurs organisations. Cependant, les entreprises utilisent la GC pour anticiper les comportements de leurs concurrents. Ainsi, nous notons un usage du capital intellectuel accentué vers l'externe dans le but de déterminer la position des concurrents mais un faible usage du capital intellectuel à l'interne, pour améliorer les méthodes de travail et les pratiques organisationnelles.

La gestion des connaissances participe au renforcement de la dernière phase du cycle de la réalisation de produit/service, la clôture. Il est primordial de rassembler sur un support écrit l'ensemble des erreurs commises lors de la planification, conception et réalisation. A partir de ces erreurs, il est également crucial de

répertorier l'ensemble des leçons apprises. L'ensemble de ce capital intellectuel formalisé sur un support matériel contribue positivement à la création d'une mémoire, cœur de l'efficience. Capitaliser les connaissances, favorise le transfert de ces dernières aux nouveaux collaborateurs et, ainsi, atténue le risque d'erreur et optimise l'efficacité lors d'un projet/programme future. Par conséquent, l'optimisation des bons practices est conditionnée, en partie, par la gestion des connaissances des projets/programme antérieurs.

La principale limitation de cette étude est que tous les cas étudiés dans ce travail de recherche sont des organisations à grande échelle avec une dispersion géographique étendu. Par conséquent, les résultats peuvent ne pas être généralisés pour les petites et moyennes entreprises (PME).

Références bibliographiques

Adams, G. L., & Lamont, B. T. (2003). Knowledge management systems and developing sustainable competitive advantage. Journal of Knowledge Management.

AlRashdi, S., & Srinivas, S. (2016). Driving knowledge sharing initiatives in Sultan Qaboos University (SQU) libraries for enhanced collaboration. The Electronic Journal of Knowledge Management, 14(1), 31-44.

Bapuji, H. and Crossan, M. (2004) 'From questions to answers: reviewing organizational learning research', Management Learning.

Blackler, F. (2002), Knowledge, knowledge work, and organizations: an overview and interpretation,

Bontis, N. and Fitz-enz, J. (2002) 'Intellectual capital ROI: a causal map of human capital antecedents and consequents', Journal of Intellectual Capital.

Bontis, N. (2001). Assessing knowledge assets: A review of the models used to measure intellectual capital. International Journal of Management Reviews.

Bouraghda, H. T., & Dris, N. B. (2015). The impact of knowledge sharing on the human resources performance: a case study of TV and NR's production unit of condor company in Algeria. Jordan Journal of Business Administration, 11(4), 841-868.

Brainard W and Tobin J (1968) Pitfalls in financial model-building. American Economic Review.

Carneiro, A. (2000). How does knowledge management influence innovation and competitiveness? Journal of Knowledge Management.

Chang Lee K, Lee S and Kang IW (2005) KMPI: measuring knowledge management performance. Information & Management.

Charmaz, K. (2000), “Grounded theory: Objectivist and constructivist methods. In Denzin, N. K. and Lincoln, Y. S. (Eds.), “Handbook of qualitative research”, pp. 509-535, 2nd edition, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
Cook, S. and Yanow, D. (1995) ‘Culture and organizational learning’, in Cohen and Sproull (Eds.) Organizational Learning, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
Crawford J.R., Garthwaite P.H., Howell D.C., and Gray C.D. (2004), “Inferential methods for comparing a single case with a control sample: modified t-tests versus Mycroft et al.'s (2002) modified ANOVA”, Cognitive Neuropsychology, Vol.21 No.7, pp.750-755.
Creswell, J. (1998), “Qualitative Inquiry and Research Design; Choosing Among Five Traditions”, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
Denzin, N. (1970), “'Strategies of multiple triangulation”, in Denzin, N. (ed.) The research act in sociology: a theoretical introduction to sociological method”, 297-313, McGraw-Hill, New York, NY.
Denzin, N. K. and Y. S. Lincoln (2000), “Handbook of Qualitative Research, (2nd ed.). Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
Dess, G., Gupta, A., Hennart, J. and Hill, C. (1995) ‘Conducting and integrating strategy research at the international, corporate, and business levels: issues and directions’, Journal of Management.
Edvinsson, L. (2000). Some perspectives on intangibles and intellectual capital. Journal of Intellectual Capital., 1(1), 12-16.
Evans, P. B., & Wurster, T. S. (1997). Strategy and the new economics of information. Harvard Business Review.
Fliedner, G., & Vokurka, R. (1997). Agility: The next competitive weapon. APICS, Online Edition.
Garlatti, A., & Massaro, M. (2016). Is KM declining- Editorial for EJKM editorial for volume 14 issue 1 ECKM 2015. Electronic Journal of Knowledge Management, 14(1), 1-4.
Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). Competing for the future. Boston: Harvard Business School Press.
Johannessen, J. A., & Olsen, B. (2003). Knowledge management and sustainable competitive advantages: The impact of dynamic contextual training. International Journal of Information Management, 23(4), 277-289.
Jyoti, J., & Rani, A. (2017). High performance work system and organisational performance: Role of knowledge management. Personnel Review, 46(8), 1770-1795.
Kvale, S. (1996), “Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing”, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

Masa'deh, R. (2016). The role of knowledge management infrastructure in enhancing job satisfaction at Aqaba five star hotels in Jordan. Communications and Network, 8(4), 219-240.
McEvily, S. and Chakravarthy, B. (2002) 'The persistence of knowledge-based advantage: an empirical test for product performance and technological knowledge', Strategic Management Journal.
Mills, A. M., & Smith, T. A. (2011). Knowledge management and organizational performance: a decomposed view. Journal of knowledge management, 15(1), 156-171.
Nonaka I and Takeuchi H (1995) The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press, New York.
Nonaka, I. (1991) 'The knowledge-creating company', Harvard Business Review.
Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. Rochester, NY: Social Science Research Network.
North, K, Kumta, G, (2018). Knowledge Management, Springer Texts in Business and Economics, Springer International Publishing AG, part of Springer Nature
Obeidat, B. Y., A'Suradi, M. M., Masa'deh, R. E., & Tarhini, A. (2016). The impact of knowledge management on innovation: An empirical study on Jordanian consultancy firms. Management Research Review, 39(10), 1214-1238.
Otmani A. & Benkaraache T. (2019) «Knowledge Management, Innovation et Performance des Organisations : Les Eléments d'une Approche Théorique» Revue Internationale des Sciences de Gestion Numéro 3: Avril 2019/ Volume 2 : numéro 2 p:413-426.
Sedziuviene, N., & Vveinhardt, J. (2015). Competitiveness and innovations: Role of knowledge management at a knowledge organization. Engineering Economics, 21(5), 525-526.
Seleim, A. A., & Khalil, O. E. (2011). Understanding the knowledge management-intellectual capital relationship: a two-way analysis. Journal of Intellectual Capital, 12(4), 586-614.
Silverman, D.(2005), "Doing Qualitative Research", (2nd edition). Sage Publications, London.
Silverman, D. (1985), "Qualitative Methodology and Sociology: Describing the Social World", Gower Publishing: Aldershot, England.
Stake, R.E. (2000), "Case studies", in Denzin, N.K. and Lincoln, Y.S.(Eds.), Handbook of qualitative research, 2nd ed., Sage publications, Thousand Oaks, CA.

Stankevice, I. (2015). Innovation strategies as outcomes of KM practices and antecedents of firm performance: Evidence from European economies. Electronic Journal of Knowledge Management, 13(1), 62-73.
Wang, Z., Wang, N., & Liang, H. (2014). Knowledge sharing, intellectual capital and firm performance. Management Decision, 52(2), 230-258.
Wu, I.-L., & Chen, J.-L. (2014). Knowledge management driven firm performance: The roles of business process capabilities and organizational learning. Journal of Knowledge Management.
Yadav, N. (2013). A role of knowledge management in organizational performance. International Journal of Scientific& Engineering Research, 4(11), 195-201.
Yin, R. (2003), "Case study research: Design and methods", 2nd edition, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
Zack, M. (2003) 'Rethinking the knowledge-based organization', Sloan Management Review.

THE ROLE OF DIGITAL, TECHNOLOGICAL, AND INNOVATION CAPABILITIES ON FIRM PERFORMANCE: A MODERATED MEDIATION MODEL

Pedro Mota Veiga
NECE – Research Center in Business Sciences, University of Beira Interior (UBI)
Estrada do Sineiro, 6200-209 Covilhã, Portugal
motaveiga@gmail.com

Abstract

This study aims to research the effect of digital capabilities and technological capabilities on firm performance after the first wave of the COVID-19 pandemic, in Portugal. Moreover, it analyzes the moderation role of innovation behavior in describing firm performance. We used a quantitative approach based on longitudinal data from the World Bank's Enterprise Surveys 2019 and World Bank's Enterprise Surveys 2020 follow-up on Covid-19. The sample studied includes 736 Portuguese firms. To the methodological approach to test the hypothetical model, we applied partial least square structural equation modeling (PLS-SEM),. The results show that technological capabilities positively influence firm performance. Digital capabilities impact directly and through technological capabilities in firm performance, and impacts of digital and technological capabilities on firm performance are not moderated by previous innovation capabilities of the firm. Finally, some promising avenues for future research and implications for managers and policymakers are suggested based on these findings.

***Keywords**: Digital capabilities, Technological capabilities, Innovation Capabilities, Firm Performance, COVID-19, PLS-SEM*

Introduction

The spread of COVID-19 has led governments to take extreme measures, such as closing down large social and economic sectors, creating global pressures across all sectors, and suddenly affecting economies (Portuguez Castro & Gómez Zermeño, 2020). The social restrictions to contain the pandemic inevitably ended

up bringing convolutions to businesses (Dejardin et al., 2022). Companies are increasingly aware of adapting to the challenges of this "new normal" through their activities, strategies, and routines (Loureiro et al., 2021). and have started to optimize and improve the efficiency of their processes through digital tools to ensure business continuity (Heredia et al., 2022).

COVID-19 has driven digital transformation across industries, offering companies the opportunity to essentially change their practices and alter their strategic vision based on value creation and long-term growth (Wu et al., 2021). As the pandemic forced companies to remove many of the obstacles that previously impeded digital adoption, they made significant investments to protect their digital security and created the technology infrastructure that allows employees to work from their home offices (Rupeika-Apoga et al., 2022). For a successful digital transformation leading to value creation, it is important that organizations invest in the development of digital and technological capabilities, implying a change of mindset and adoption of new ways of working (Heredia et al., 2022; Kraus et al., 2022; J. Wu et al., 2019).

Although scarce, some literature makes the interconnectedness between technological capabilities and digital capabilities (Calle et al., 2020; Ciampi et al., 2022; Heredia et al., 2022; Wahyuningtyas et al., 2022; Wiesböck et al., 2020; Zhen et al., 2021). However, lacking in the literature is the connection between innovation behavior, digital capabilities, technological capabilities, and business performance. Therefore, our study seeks to fill this gap by analyzing the success of firms in times of turbulence, such as in the context of COVID-19 increasing firm performance and digital transformation, particularly how digital transformation and innovation capability affects firm performance.

In this context, this study aims to address the following research objectives:

- Analyze the impact of digital capabilities and technological capabilities on the organization's performance, particularly during any turbulent situation like the COVID-19 pandemic
- Evaluate if innovation capabilities before the COVID-19 pandemic moderate the impact of digital capabilities and technological capabilities on organization performance

To answer these objectives, the dynamic capabilities theory approach was used, succeeded by the estimation of a partial least squares structural equation model (PLS-SEM), based on a sample of 736 Portuguese firms included in the World Bank Enterprise Surveys 2019 and 2020.

Our study presents several significant findings and conclusions. Our study presents several significant findings and conclusions. First, we found that both digital capabilities and technological capabilities impact firm performance.

Second, technological capabilities mediate between digital capabilities and firm performance, that is, technological capabilities complement digital capabilities to operationalize a firm's value proposition (Wang, 2007). We employ the existence of pre-pandemic COVID-19 innovation capabilities as a moderating variable, and it is observed that the impact of digital capabilities and technological capabilities on performance is the same regardless of the firm's pre-pandemic innovation capabilities.

Theoretical framework

The COVID-19 pandemic was considered the major accelerator of the existing global trend towards the adoption of modern emerging technologies that transform lifestyle, work patterns, and business strategies (Amankwah-Amoah et al., 2021) revealing a significant change in the environment and in building new business capabilities (Heredia et al., 2022; Zhou et al., 2021).

As an extension of the Resource-Based View, Dynamic Capabilities have emerged as an approach to understanding strategic change (Teece et al., 1997). which seeks to provide a framework for how firms develop and maintain a competitive advantage in turbulent environments, to identify the underlying determinants of long-term success (Dejardin et al., 2022). This study employed the theory of dynamic capabilities, i.e. how firms reconfigure and renew their resources and capabilities over time in turbulent environments (Teece et al., 1997). According to (Loureiro et al., 2021) most studies relate dynamic capabilities and firm performance (Ferreira & Fernandes, 2017; Teixeira et al., 2022) argue that a good combination of resources and capabilities enables firms to achieve a competitive advantage, and hence high performance and (Wilden & Gudergan, 2015) claim that dynamic capabilities, namely technological capabilities, have a positive impact on firm performance. However, there is previous research that has found the existence of a relationship between digital capabilities and firm performance (Usai et al., 2021). Thus, the following hypothesis is proposed:

H1: Digital capabilities influence firm performance.

Technological capabilities refer to a firm's ability to develop new products and services by aligning its business strategy with innovation processes (Wang & Ahmed, 2007). Such capabilities involve knowledge and skills in acquiring, using, absorbing, adapting, improving, and generating new technologies (Malhotra et al., 2022). These capabilities enabled the development of new products and technologies, improving manufacturing processes and quality control skills and anticipating technological changes in the industry (DeSarbo et al., 2005).

Digital tools have enabled companies to continuously capture significant volumes of information about consumers in recent years (Veiga & Diogo, 2022). In this

sense, the development of digital capabilities acquires relevance in firms, enabling the use of information to decrease the cost structure and redesign their business processes (Rupeika-Apoga et al., 2022; Usai et al., 2021; M. Wu et al., 2021). Thus, technological capabilities are driven by digital ones, improving the quality of the products and services provided and, therefore, improving the firm's performance (Ciampi et al., 2022; Heredia et al., 2022; M. Wu et al., 2021; Zhen et al., 2021). This study considers that digital capabilities facilitate the identification of particularities of the environment and as a key complement to other capabilities. Thus, the following hypothesis is proposed:

H2: Technological capabilities have a mediating effect between digital capabilities and firm performance.

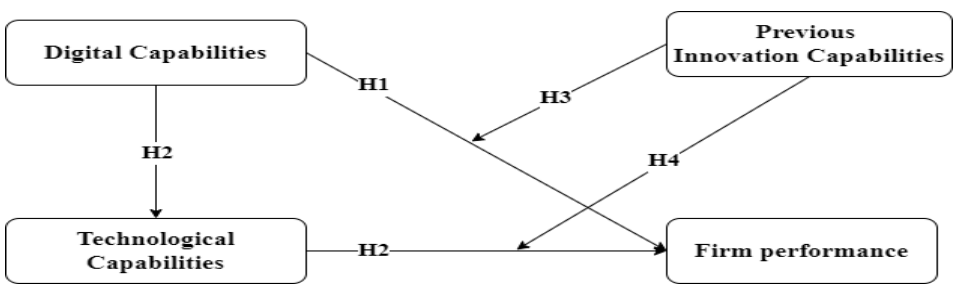
The disruptive nature of digital technologies in business processes and the dynamic nature of online environments suggest that the adoption of activities in a digital environment may require strategic guidance that encourages new ways of doing business (Sun et al., 2019; F. Wang, 2020). Organizations that create the capability to implement the appropriate management practices, structure, procedures, and policies that facilitate and promote learning facilitate the organizational learning process or enable an organization to learn (Ferreira et al., 2021). Learning can serve as a means of creating and developing a wide range of organizational capabilities, leading firms to continuous improvement rather than focusing on specific types of knowledge (Ferreira et al., 2021; Sun et al., 2019). Assi, it can be argued that firms that have prior COVID-19 pandemic experience in innovation activities implement digital and technological capabilities differently and that transformative practices lead to more business value. Thus, the following hypotheses are proposed:

H3: Previous innovation capabilities moderate the relationship between digital capabilities and firm performance.

H4: Previous innovation capabilities moderate the relationship between digital capabilities and firm performance.

Figure 1 presents the conceptual model developed for the present study.

Figure 1: *Conceptual model*



Methodology

The data were obtained from the Enterprise Surveys 2019 (1062 firms, data collected between November 2018 and January 2020) and the Enterprise Survey 2000 - Covid19: Impact on firms (follow-up of 820 firms, data collected between September 2020 and October 2020) conducted by the World Bank. The sample was selected using stratified random sampling. Of the 820 firms surveyed in 2020, 84 had closed, so the final sample consists of 736 firms.

The present study considered three variables (resources and capabilities) that are relevant to the company's performance in this "new normal". The model's independent variables were digital capabilities and technological capabilities. The mediating variable of the model corresponds to digital capabilities. The moderator variable of the model corresponds to the existence of innovative capabilities before the pandemic. Finally, the dependent variable was the company's performance. We emphasize that all variables are constructs in which it was formed a series of indicators Table 1 describes the variables used in this research.

Constructs	***Indicators***	***Question***	***Scale***	***Source***
Digital capability	*Online activity*	*Started or increased business activity online?*	*0 - No; 1 - Yes*	*ES 2020*
	Delivery	*Started or increased delivery or carry-out of goods or services?*	*0 - No; 1 - Yes*	*ES 2020*
	Remote work	*Started or increased remote work arrangements for its workforce?*	*0 - No; 1 - Yes*	*ES 2020*
Technological capability	*Supply Variation*	*Comparing the supply of inputs, raw materials, or finished goods and materials purchased for resale from this establishment to the same month in 2019*	*1 - Decrease; 2 - Remain the same; 3 - Increase*	*ES 2020*
	Variation hours of operating	*Comparing the total hours of operation of this facility per week*	*1 - Decrease; 2 - Remain the*	*ES 2020*

		to the same month in 2019	*same; 3 - Increase*	
Previous Innovation capability	*Product*	*Introduced New Products/Services Over the Last 3 Yrs*	*0 - No; 1 - Yes*	*ES 2019*
	Process	*Introduced New/Significantly Improved Process Over the Last 3 Yrs*	*0 - No; 1 - Yes*	*ES 2019*
Firm Performance	*Demand variation*	*The demand for this establishment's products and services in the same month in 2019*	*1 - Decrease; 2 - Remain the same; 3 - Increase*	*ES 2020*
	Change in sales	*Change in sales for the last month compared with the same month in 2019*	*1 - Decrease; 2 - Remain the same; 3 - Increase*	*ES 2020*
Control variables	*Type of industry*	*To which industry does the company belong*	*Manufacturing; Retail; Services*	*ES 2019*
	Firm Size	*Permanent, full-time workers end of December 2019*	*Number*	*ES 2020*

Table 1: Definition of constructs and indicators

The constructs used were technological capability, digital capabilities, prior innovative capability, and firm performance. The measure of technological resources is the change in operating hours and supplies - digital resources are measured by online activity, delivery, and remote work adoption. Finally, firm performance refers to two items: change in sales and demand for goods and services. All constructs were measured with reflective items.

We include the following control measures to eliminate endogeneity derived from potential omitted variable biases, which have been shown in the literature to impact firm performance. Size is measured using the number of employees in a firm. We also include dummy variables associated with the sectors included (manufacturing and trade).

To validate the study hypotheses, we made recourse to a structural equation model (SEM), with the estimation method applying Partial Least Squares (PLS). We used the PLS-SEM as an alternative to covariance-based SEMs (CB-SEM) because the research model is complex (direct, mediation, and moderation effects), not imposing distributional assumptions for the indicators, and the constructs included are composite (Hair et al., 2011). This model is also widely used to test theories using the dynamic capabilities approach (Hair et al., 2014). The estimation of the model based on PLS-SEM involved several steps defined by (Hair et al., 2014) e (Hair et al., 2019).

Results

Measurement Model

The factor loadings of the indicators of each construct were generally higher than 0.707, except for the indicator of Remote work (0.545), which was below the limit. However, we kept this indicator considering that a value above 0.5 may be sufficient to improve the explanation of the construct. The composite reliability (CR) of the constructs was higher than 0.7 and the Average Variance Extracted (AVE) was higher than 0.5, and we assessed the discriminant validity with the Fornell-Larcker criterion.

Finally, we followed the proposed measures to assess the quality of the estimated model fit. The standardized residual mean square (SRMR) of the model was less than 0.10 (0.087) and the discrepancy measures were significant because the 95% bootstrap quantiles of the value of the three measures (SRMR, the unweighted least squares discrepancy d_{ULS}, and the geodesic discrepancy d_G) were higher than the original values.

Structural Model

To assess the statistical significance of path coefficients, we used bootstrapping (10,000 resamplings) to generate t-statistics, along with confidence intervals. The R^2 values for firm performance and technological capability were significant. Table 2 and Figure 2 present the results of the estimated model.

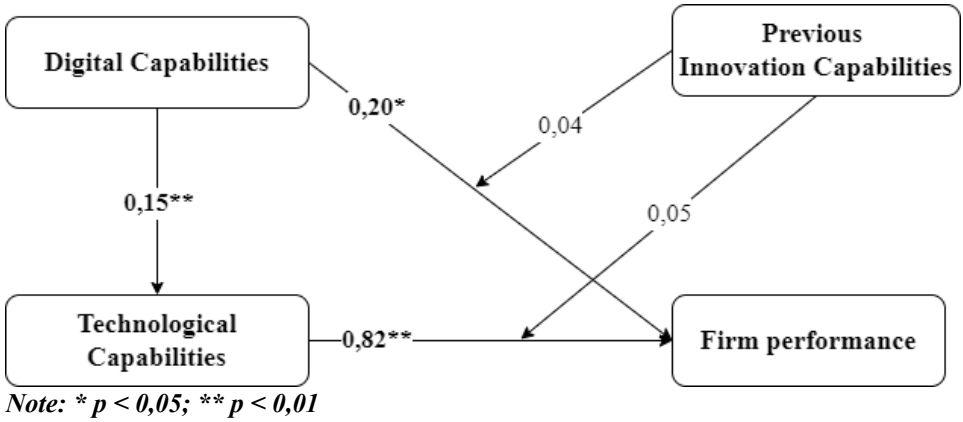
In total, both direct effects (digital capabilities and technological capabilities) on performance were statistically significant. The results reveal the existence of a statistically significant indirect effect between digital capabilities and performance, an effect that is mediated by technological capabilities. Regarding the moderating effect of innovation capabilities before the pandemic on the

relationship between digital and technological capabilities, no statistically significant moderating effect was observed.

Path	*β*	*p*
Digital Capabilities → Technological Capabilities	***0,197 (0,101)****	***0,026***
Digital Capabilities → Firm Performance	***0,145 (0,06)*****	***0,008***
Technological Capabilities → Firm Performance	***0,824 (0,017)*****	***0,000***
Previous Innovation Capabilities → Firm Performance	*0,068 (0,494)*	*0,445*
Firm Size → Firm Performance	***0,032 (0,015)****	***0,016***
Type of industry → Firm Performance	*0,07 (0,063)*	*0,133*
Innovation x Digital → Firm Performance	*0,042 (0,205)*	*0,419*
Innovation x Technological → Firm Performance	*0,046 (0,063)*	*0,230*
Mediator		
Digital Capabilities → Technological Capabilities → Firm Performance	***0,162 (0,084)****	***0,026***
Moderator		
Innovation x Digital → Firm Performance	*0,042 (0,205)*	*0,419*
Innovation x Technological → Firm Performance	*0,046 (0,063)*	*0,230*

Table 2 : Summary of estimations

Note: * p < 0,05; ** p < 0,01



Note: * p < 0,05; ** p < 0,01

Figure 2: *Conceptual model estimated*

Based on the conceptual model estimated through PLS-SEM it was possible to prove hypotheses H1 (Digital capabilities influence firm performance) and H2 (Technological capabilities have a mediating effect between digital capabilities and firm performance), but it was not possible to validate hypotheses H3 and H4 (moderating effect of Previous innovation capabilities).

Discussion

Although we know that digital capabilities and technological capabilities are related to firm performance, we know very little about the mechanisms of this relationship and the role of prior innovative capability as a moderating variable to explain this phenomenon. To that end, we estimated a structural model, grounded in PLS-SEM, to assess a firm's performance in this "new normal" arising from the COVID-19 pandemic. Regarding data, we used 736 companies surveyed in Portugal in 2019 and 2020 with the World Bank Enterprise Survey, 2020. This study shows that digital capabilities and technological capabilities directly affect company performance. Moreover, technological capabilities act as mediators between digital capabilities and firm performance. Furthermore, this study observes that in firms with prior innovation capabilities, the effects of digital and technological capabilities on firm performance are the same as in firms without prior innovation capabilities. In this sense, the development of digital capabilities is essential to generate value and take advantage of the mediating effect of technological capabilities to improve firm performance.

The analysis carried out in our research was based on longitudinal information in two moments, a moment before the pandemic and after the first pandemic wave

in Portugal. In the future, we can analyze the dynamics of the companies with the follow-ups that were done by the World Bank. Moreover, we propose to analyze the interaction of digital capabilities with other types of capabilities and resources in organizations, as well as with entrepreneurial orientation and market orientation. Similarly, another line of future research lies in the dynamic perspective of the model, which would allow us to contrast our results and bring significant contributions in light of the emergence of new variants of the COVID-19 virus. Finally, future research should focus on replicating this study including several developed countries, as well as studies with several developing countries or several underdeveloped countries.

Acknowledgement: This study received national funding through FCT - Fundação para a Ciência e Tecnologia, under the project UID/GES/04630/2020.

Références bibliographiques

Amankwah-Amoah, J., Khan, Z., Wood, G. and Knight, G. (2021), "COVID-19 and digitalization: The great acceleration", Journal of Business Research, Vol. 136, pp. 602–611.

Calle, A.D. La, Freije, I., Ugarte, J.V. and Larrinaga, M.Á. (2020), "Measuring the impact of digital capabilities on product-service innovation in Spanish industries", International Journal of Business Environment, Inderscience Publishers, Vol. 11 No. 3, pp. 254–274.

Ciampi, F., Faraoni, M., Ballerini, J. and Meli, F. (2022), "The co-evolutionary relationship between digitalization and organizational agility: Ongoing debates, theoretical developments and future research perspectives", Technological Forecasting and Social Change, Vol. 176, p. 121383.

Dejardin, M., Raposo, M.L., Ferreira, J.J., Fernandes, C.I., Veiga, P.M. and Farinha, L. (2022), "The impact of dynamic capabilities on SME performance during COVID-19", Review of Managerial Science, available at:https://doi.org/10.1007/s11846-022-00569-x.

DeSarbo, W.S., Anthony Di Benedetto, C., Song, M. and Sinha, I. (2005), "Revisiting the Miles and Snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance", Strategic Management Journal, John Wiley & Sons, Ltd, Vol. 26 No. 1, pp. 47–74.

Ferreira, J., Cardim, S. and Coelho, A. (2021), "Dynamic Capabilities and Mediating Effects of Innovation on the Competitive Advantage and Firm's Performance: the Moderating Role of Organizational Learning Capability", Journal of the Knowledge Economy, Vol. 12 No. 2, pp. 620–644.

Ferreira, J. and Fernandes, C. (2017), “Resources and capabilities’ effects on firm performance: what are they?”, Journal of Knowledge Management, Emerald Group Publishing Ltd., Vol. 21 No. 5, pp. 1202–1217.
Hair, J.F., Ringle, C.M. and Sarstedt, M. (2011), “PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet”, The Journal of Marketing Theory and Practice, Vol. 19 No. 2, pp. 139–152.
Hair, J.F., Risher, J.J., Sarstedt, M. and Ringle, C.M. (2019), “When to use and how to report the results of PLS-SEM”, European Business Review, Vol. 31 No. 1, pp. 2–24.
Hair, J.F., Sarstedt, M., Hopkins, L. and Kuppelwieser, V.G. (2014), “Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research”, European Business Review, Vol. 26 No. 2, pp. 106–121.
Heredia, J., Castillo-Vergara, M., Geldes, C., Carbajal Gamarra, F.M., Flores, A. and Heredia, W. (2022), “How do digital capabilities affect firm performance? The mediating role of technological capabilities in the ‘new normal’”, Journal of Innovation and Knowledge, Elsevier Espana, S.L., Vol. 7 No. 2, p. 100171.
Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J.J., Veiga, P., Kailer, N. and Weinmann, A. (2022), “Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo”, International Journal of Information Management, Vol. 63 No. December 2021, available at:https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466.
Loureiro, R., Ferreira, J.J.M. and Simões, J. (2021), “Approaches to measuring dynamic capabilities: Theoretical insights and the research agenda”, Journal of Engineering and Technology Management, Vol. 62, p. 101657.
Malhotra, A., Mathur, A., Diddi, S. and Sagar, A.D. (2022), “Building institutional capacity for addressing climate and sustainable development goals: achieving energy efficiency in India”, Climate Policy, Taylor & Francis, Vol. 22 No. 5, pp. 652–670.
Portuguez Castro, M. and Gómez Zermeño, M.G. (2020), “Being an entrepreneur post-COVID-19 – resilience in times of crisis: a systematic literature review”, Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies, Vol. 13 No. 4, pp. 721–746.
Rupeika-Apoga, R., Petrovska, K. and Bule, L. (2022), “The Effect of Digital Orientation and Digital Capability on Digital Transformation of SMEs during the COVID-19 Pandemic”, Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research, Vol. 17 No. 2, pp. 669–685.
Sun, J., Song, S., Wipawayangkool, K. and Oh, J.S. (2019), “Roles of dynamic capabilities and knowledge management strategies on organizational performance”, Information Development, SAGE Publications Ltd, Vol. 37 No. 1, pp. 122–135.

Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997), “Dynamic capabilities and strategic management”, Strategic Management Journal, Vol. 18 No. 7, pp. 509–533.
Teixeira, F., Ferreira, J.J. and Veiga, P.M. (2022), “Does law as resource bring a competitive advantage to companies?”, Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management, Emerald Publishing Limited, Vol. 20 No. 3, pp. 193–211.
Usai, A., Fiano, F., Messeni Petruzzelli, A., Paoloni, P., Farina Briamonte, M. and Orlando, B. (2021), “Unveiling the impact of the adoption of digital technologies on firms’ innovation performance”, Journal of Business Research, Vol. 133, pp. 327–336.
Veiga, P.M. and Diogo, J. (2022), “Consumer Behavior: A Literature Review of the Early Research on the COVID-19 Outbreak”, International Journal of Marketing, Communication and New Media, Vol. 11 No. January 2022, pp. 62–91.
Wahyuningtyas, R., Disastra, G. and Rismayani, R. (2022), “Toward cooperative competitiveness for community development in Economic Society 5.0”, Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy, Emerald Publishing Limited, Vol. ahead-of-p No. ahead-of-print, available at:https://doi.org/10.1108/JEC-10-2021-0149.
Wang, C.L. and Ahmed, P.K. (2007), “Dynamic capabilities: A review and research agenda”, IInternational Journal of Management Reviews, BLACKWELL PUBLISHING, 9600 GARSINGTON RD, OXFORD OX4 2DQ, OXON, ENGLAND, Vol. 9 No. 1, pp. 31–51.
Wang, F. (2020), “Digital marketing capabilities in international firms: a relational perspective”, International Marketing Review, EMERALD GROUP PUBLISHING LTD, HOWARD HOUSE, WAGON LANE, BINGLEY BD16 1WA, W YORKSHIRE, ENGLAND, Vol. 37 No. 3, pp. 559–577.
Wiesböck, F., Hess, T. and Spanjol, J. (2020), “The dual role of IT capabilities in the development of digital products and services”, Information & Management, Vol. 57 No. 8, p. 103389.
Wilden, R. and Gudergan, S.P. (2015), “The impact of dynamic capabilities on operational marketing and technological capabilities: investigating the role of environmental turbulence”, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 43 No. 2, pp. 181–199.
Wu, J., Ma, Z. and Liu, Z. (2019), “The moderated mediating effect of international diversification, technological capability, and market orientation on emerging market firms’ new product performance”, Journal of Business Research, Vol. 99, pp. 524–533.

Wu, M., Kozanoglu, D.C., Min, C. and Zhang, Y. (2021), “Unraveling the capabilities that enable digital transformation: A data-driven methodology and the case of artificial intelligence”, Advanced Engineering Informatics, Vol. 50, p. 101368.
Zhen, Z., Yousaf, Z., Radulescu, M. and Yasir, M. (2021), “Nexus of digital organizational culture, capabilities, organizational readiness, and innovation: Investigation of SMEs operating in the digital economy”, Sustainability (Switzerland), Vol. 13 No. 2, pp. 1–15.
Zhou, X., Cai, Z., Tan, K.H., Zhang, L., Du, J. and Song, M. (2021), “Technological innovation and structural change for economic development in China as an emerging market”, Technological Forecasting and Social Change, Vol. 167, p. 120671.

LIQUIDITE DES MARCHES BOURSIERS : UNE REVUE DE LA LITTERATURE

OUISSAM MOUHAT
Doctorante-chercheuse à l'École Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger (ENCGT)
Université Abdelmalek Essaadi (UAE)
*E-mail : **Ouissam.mouhat@etu.uae.ac.ma***

Pr. MOUALLIM ISAM
Enseignant- chercheur à l'École Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger (ENCGT)
Université Abdelmalek Essaadi (UAE)
E-mail : Isam.mouallim@uae.ac.ma

Résumé

En amont de la crise financière des subprimes une notion particulière a été propagée et connue au thème de la liquidité soit via les spécialistes du domaine financier soit via les agents qui investissent et qui souhaitent entretenir des plus-values en captant le meilleur prix sur le marché. Par le biais d'une étude intéressante de ce concept, diverses études empiriques et théoriques ont été faites afin de cerner ce concept qui relève un caractère multidimensionnel à façon de clarifier la confusion qui se noie au niveau des aspects de la liquidité. Cet article met en exergue les fondements et piliers théoriques de la liquidité sous la forme d'une revue de la littérature.
***Mots clés** : liquidité du marché, mesures de la liquidité, aspects et déterminants de la liquidité.*

Abstract

Prior to the subprime crisis, a particular concept was propagated and known to the theme of liquidity either by specialists in the financial field or by agents who invest and wish to maintain capital gains by capturing the best price on the market. Through an interesting study of this concept, various empirical and theoretical studies have been made in order to define this concept which has a multidimensional character in order to clarify the confusion that is drowned in the

aspects of liquidity. This article highlights the theoretical foundations and pillars of liquidity in the form of a literature review.
***Keys words** : Market liquidity, measures of liquidity, aspects and determinants of liquidity.*

Introduction

La liquidité se définit comme qualité souhaitable que doivent mettre en exergue les marchés financiers. L'une de ses missions se repose sur le niveau de liquidité suffisant qui marque aux participants l'exécution de leur mission d'achat ou de vente dans une courte période sans déclencher un souci des prix sur le marché. En répondant respectivement à cette mission, le marché garantit la production de sa liquidité et attire ainsi de nouveaux futurs investisseurs.
Une comparaison doit y avoir lieu entre la liquidité d'un actif (liquidité individuelle ou intrinsèque) et celle du marché. Selon Bouzia, A 2020, « la liquidité individuelle renvoie aux nombres de transactions sur le titre, dans un délai raisonnable et à des coûts relativement faibles ». Cependant, la liquidité du marché désigne « la rapidité avec laquelle le marché corrige les prix des actifs pour qu'ils reviennent à leur niveau quotidien après une série de perturbations ». andrew 2008.
Ce fléau de la liquidité et son concept mère est constatée sur le marché financier par la vitesse avec laquelle le marché subvient nettement aux demandes des personnes qui interviennent, ce qui stimule et acquiert leur confiance face au marché. Cette liquidité a des répercussions indirectes sur la sphère économique en stimulant la liquidité bancaire qui absorbe et arrange l'accès des ménages aux crédits.
La dernière crise financière de 2008 a fait naître plusieurs répercussions par une chute spectaculaire de la liquidité, et les répercussions de cette crise ont été métamorphosés très vite et brièvement du domaine bancaire au domaine des marchés financiers impliquant une crise d'illiquidité face aux marchés boursiers. Raison de plus de divers travaux théoriques et empiriques ont été faites en vue de saisir et cerner ce concept. Cet article aura donc pour objectif de montrer une revue de littérature sur les points suivants :
- Définitions de la liquidité
- Aspects de la liquidité
- Mesures de la liquidité

Définitions de la liquidité

La notion de la liquidité a été prononcée pour la première fois par Keynes dans sa théorie de la demande effective de la monnaie. Le point essentiel et culminant de

cette théorie se propage sur le concept que la monnaie est faite pour subvenir aux besoins transactionnels par le biais d'une fonction de répartition optimale de revenu entre une proportion marginale à en tirer et une autre à épargner. La partie concernant à l'épargne est composée entre les placements en titres et les actifs liquides équivalents à des droits de propriété convertibles à n'importe quelle période en monnaie. L'arbitrage entre les placements en titres et la détention d'actifs liquides est à l'origine de la liquidité d'un bien. Selon la théorie keynésienne la liquidité d'un bien se caractérise de « la rapidité avec laquelle un investisseur peut récupérer sa richesse qu'elle conserve dans un bien. L'actif le plus liquide est celui qui s'exécute à court terme sans qu'une perte soit constatée sur sa valeur affichée ». Keynes ; 1936.

La liquidité désigne le degré de négociabilité de l'actif sur le marché Lippman et Mc Call (1984). Cette négociabilité est fortement établie avec l'effectif des participants, plus il y a un nombre prétentieux de participants, plus l'investisseur peut accepter et ratifier sa position à court terme à un prix qui reste autour du prix moyen fixé par les teneurs de marché, Kenneth et Garbade (1979).Cette affirmation ne peut être acceptable que dans un marché large qui offre à la disposition du public (flottant) un stock de titres suffisant pour marquer des échanges de façon flexible sans entraîner une variation sur les prix, Choinel et Rouyer (1981). Dans cette perspective que Bernestein (1987) parle de l'équité de marché. Une équitabilité dans le marché marque une bonne disposition des investisseurs qui ont les mêmes avantages quant à la possibilité d'accéder au marché. C'est pourquoi les investisseurs aimeront bien investir dans les marchés de courtiers face à leur taille qui garantit un volume de transactions homogène et fréquent chose qui rétrécit la dispersion des prix par l'augmentation de la fréquence optimale de compensation.

Le caractère majorant des marchés financiers est l'hétérogénéité des intervenants quant à leurs comportements et leurs préférences, ce caractère influence passivement les prix sur le marché, car les investisseurs informés déclarent une rétribution adéquate au pouvoir informationnel qu'ils ont par rapport aux autres. La notion des investisseurs informés marque à l'idée courante de Fama 1970 qui cerne que le cours de titre présente l'image du marché, il met en exergue toutes les informations disponibles et ne fluctue qu'à l'instant où une nouvelle information est arrivée « Or, ce n'est pas toujours le cas, car, il existe des asymétries d'informations qui font que certains intervenants ont une information supplémentaire que d'autres. Les participants rationnels ne peuvent pas négocier des titres dont les caractéristiques sont mal connues, par conséquent le marché devient mince et la liquidité de marché baisse. C'est donc à ce niveau que les spécialistes déterminent la résilience du marché, qui se définit selon Andrew 2008

par « La rapidité avec laquelle les prix des actifs reviennent à leur niveau quotidien après une série de perturbations ».

Les facettes de la liquidité et leurs liens avec la liquidité du marché

Liquidité de financement

La liquidité de financement souligne le pouvoir des institutions financières à remplir leurs fonctions d'intermédiation et d'avoir suffisamment de liquidités pour assurer les engagements financiers liés à la nature de leurs activités. Ayad asoil 2021. Cette dernière se marque par la liquidité du marché, dans la mesure où les marchés financiers ont besoin de lignes de liquidités qui s'acceptent par les banques lorsqu'ils n'ont pas d'outils pour maintenir un stock suffisant de titres à négocier sur le marché, de même les banques se reposent sur la liquidité donnée et marquée par les marchés financiers pour mettre en exergue leurs stratégies de gestion du risque de solvabilité et de liquidité. Foucault 2013. La relation qui lie entre la liquidité de financement et la liquidité de marché est fortement observée lors des crises, puisqu'il peut renouveler des spirales de liquidités. Engendrant à la fois une baisse massive de liquidité de marché et de liquidité des banques. Autrement dit, lorsque la faillite se place au niveau d'une banque cela abuse les phénomènes de fuite vers la qualité car les déposants affectent en moins la fourniture de liquidité sur le marché, en retirant tout leur capital, et si jamais la banque n'a qu'uniquement des actifs liquidables à long terme, elle va envisager des difficultés quant à la préservation des fonds nécessaires au règlement de ces retraits. Brunner Meier et Perderson ; 2008.

Liquidité monétaire

La forme de base de la liquidité se marque par la monnaie émise par la banque centrale. De toute évidence, on marque le cash comme l'outil le plus liquide sauf en situation d'une inflation galopante, Où la valeur de la monnaie connaît une très forte perte. La banque centrale a du pouvoir d'émission monétaire qui est un pouvoir libératoire des paiements. La liquidité qui en résulte et nommée la liquidité de paiement ou liquidité monétaire en référence à la liquidité connue et présente pour délier les paiements. « Étant la liquidité suprême toutes les autres formes de liquidités vont être liées à cette liquidité de base ». Anne marie Foucoult ; 2017.

Les aspects de la liquidité

Les principaux aspects de la liquidité sont les coûts de transaction composés des coûts implicites et explicites A priori, les coûts explicites correspondent à la

somme des coûts externes du marché et qui sont connus par l'investisseur avant même qu'il exécute son ordre. Ces coûts englobent les impositions fiscales collectées par l'État, les frais de gestion liés au marché financier, et les commissions de courtage. Ces dernières sont versées aux teneurs de marché en contrepartie de leurs services d'intermédiation. L'existence de plusieurs teneurs de marché réduit le prix général de service de liquidité, Car l'investisseur peut faire jouer la concurrence à n'importe quel moment pour trouver le même service d'intermédiation mais à un prix relativement bas par rapport aux autres concurrents. Ziadi Latifa 2001. Contrairement aux coûts explicites les coûts implicites regroupent l'ensemble des coûts liés à la fourchette de prix. De sa part Minguet 2003 « considère la fourchette des prix comme la récompense des teneurs de marché pour leurs services de liquidité ». De point de vue théorique il existe trois types de coûts qui déterminent la fourchette des prix à savoir les coûts liés à l'asymétrie informationnelle qui augmentent la sélection adverse, les coûts de position. Les coûts qui facilitent la transmission de l'ordre. Restant dans les coûts liés à l'asymétrie d'information DUMONTIER 2006 avance l'idée que le teneur de marché est face à un risque d'anti sélection car il ne sait pas s'il est confronté à des agents informés qui cherchent saisir les opportunités d'une éventuelle sur ou sous-évaluation du titre, ou à des agents qui cherchent réaliser des plus-values de cession . Pour se prémunir contre les pertes éventuelles engendrées par les transactions avec les investisseurs informés, le teneur de marché ajoute au prix de la transaction un coût de sélection adverse qui l'amène à accroitre la fourchette de prix. Pour mieux comprendre le comportement des teneurs de marché, smidt (1979) suppose que les prix augmentent au fur et à mesure que la position du teneur de marché augmente. A cela, s'ajoutera le coût de transmission des ordres, qui désigne selon mamoghli et henchiri 2002 la rémunération des services de liquidité. La fourchette s'éloigne aussi du prix conventionnel de marché avec l'augmentation du coût d'inventaire qui provient du coût d'opportunité et de risque de prix sur le marché.

Comme il est indiqué dans la figure suivante le prix de clôture affiché sur le carnet d'ordre constitue un outil d'aide à la prise de décision. L'investisseur à travers le cours de clôture peut choisir entre une liquidation totale et immédiate de sa position, ou une liquidation partielle dans l'intention de trouver le meilleur prix. Cette dernière décision provoque sur le marché un risque de prix augmenté de délai d'attente nécessaire pour liquider le reste des ordres. Si le risque de prix est le résultat direct des choix des investisseurs à rapporter leur ordre pour ultérieurement, le coût d'opportunité est le prix de l'incertitude qui entoure le fonctionnement des marchés financiers. Dans le but d'estimer ce coût perold 1988 adopte une approche quantitative qui réduit de rendement total la part dépensée

dans le cadre de la mise en œuvre d'une stratégie d'investissement, le résultat détenu reflète le prix réel de la transaction. A part le différentiel de prix que le coût d'opportunité et le risque de prix génèrent sur le marché, d'autres théories supposent que l'impact sur le prix a effet majeur sur le coût global de la liquidité. Selon Hsabrouck 1988 « les ordres prévoient les prix ». Spiedrdijik 2004 « les transactions de volume important ont un impact direct sur les prix engendrant une forte volatilité sur le marché. Bangdia et al 1999 confirme l'idée qu'au moment Où l'investisseur désire exécuter un volume important des ordres supérieur au stock disponible sur le marché, le prix d'exécution varie soit à la hausse soit à la baisse à un rythme croissant.

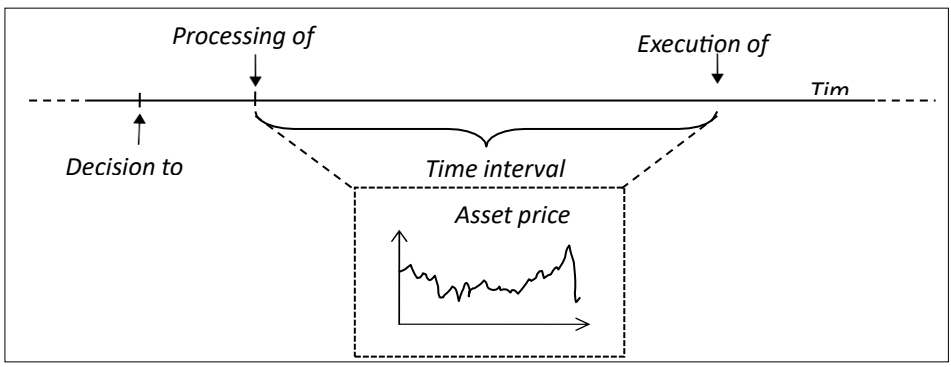


Figure 1 : le risque de prix. Leobnitz 2006.

Les mesures de la liquidité

- Capitalisation boursière :

Sur un marché financier la capitalisation boursière désigne la valeur théorique qu'un investisseur doit payer pour acquérir une quantité d'actions en circulation. Cette mesure renseigne sur l'étendue du marché, plus la capitalisation boursière est élevée plus le marché est large.

Capitalisation boursière = cours actualisé de l'action * le nombre des actions circulantes

- Le lambda de Kyle :

Face au volume des transactions Kyle1985 a développé une mesure qui lie les fluctuations des prix et le volume des transactions. Cette mesure cherche à apporter les éléments de réponses aux questions suivantes :

- À quel niveau les prix du marché incorporent et réunissent les nouvelles informations sur la valeur d'une action ?
- Comment le bruit des transactions affecte-t-il la volatilité des prix ?

L'idée que sous –tend de la mesure de Kyle s'étend en vue que la fourchette est une fonction croissante d'être face à un trader informé, car même les teneurs de marché ne peuvent pas comparer entre les investisseurs en fonction de l'information détenue. L'expression de la mesure de Kyle est calculée comme suit :

$$\boldsymbol{\Delta p_t \equiv \delta + \lambda s_t + e_t}$$

Avec : $s_k = d_t\sqrt{Volume_t}$
Δp_t : La variation des prix
s_k : Le volume en dollar de la transaction qui incorpore le signe de sa direction (dt =1 veut dire une opération d'achat, et dt = -1 traduit une opération de vente),
e_t : le bruit d'erreur

- Le ratio de liquidité :

Le ratio de liquidité se porte en étant une mesure décisive et cruciale pour attribuer la liquidité du marché, Cooper, Grothe et Avers 1985, ont proposé le ratio de liquidité pour soumettre la résilience d'un titre financier devant les effets de grandes transactions sur un horizon de temps de quatre semaines, selon eux les titres ayant une large capitalisation boursière qui fait beaucoup mieux de conséquences sur les effets des grandes transactions en comparaison avec les titres à faible valeur marchande. Le ratio de liquidité est écrit comme suit :

$$\textbf{Ratio de liquidité} = \frac{\textbf{Volume total en dollars de l'action}}{\left|\ \textbf{Variation du cours de l'action en}\ \%\ \right|}$$

- Mesures liées à la fréquence des transactions

Le volume de transaction ou le volume d'échange reflète le panier des capitaux échangés à un horizon de temps bien fixé, cette mesure présente la profondeur de marché, car l'investisseur peut à tout moment à travers la quantité d'actions déjà échangées saisir toutes les informations nécessaires pour classer le marché selon les critères envisagés. L'étude empirique de Bogdan et Bareša[108] résume que le volume de transaction est une fonction croissante de la liquidité de marché, les actions avec un volume plus élevé sont généralement plus liquide, et même l'écart correspondant à leur fourchette de prix est faible. La formule de calcul s'écrit comme suit :

Volume de transaction = nombre des actions négociées * prix unitaire de l'action.

[108] S, Bogdan, S, Bareša, S, Ivanovic, MEASURING LIQUIDITY ON STOCK MARKET : IMPACT ON LIQUIDITY RATIO, Tourism and Hospitality Management, Vol. 18, No. 2, pp. 183-193, 2012

Conclusion

Ce présent article nous a fait acquérir les principales théories de la notion liquidité tout en cernant le cadrage théorique du concept effectué par Keynes dans son fameux ouvrage qui retient la théorie générale de l'emploi de l'intérêt et de la monnaie. Dans ce dernier, il a souligné les grands axes de la liquidité du marché. Cette tâche nous a permis ainsi de faire la distinction entre la liquidité du marché et celle du financement, voire aussi la liquidité monétaire de manière à étendre les confusions thématiques qui peuvent avoir lieu alors leur saisi.

Ensuite, nous nous sommes attaqués à l'étude des aspects de liquidité via la fourchette et mesure des prix dont l'élargissement de l'écart de la fourchette des prix indique une situation d'illiquidité, car elle augmente les coûts de transaction sur le marché. Et l'investisseur reporte sa décision de négociation pour ultérieurement par conséquence.

Références bibliographiques

Albert S.kyle, continuous auctions and insider trading, Economica, vol 53.No 6(nov 1985) pp 1315-1335.

Albert minguet. La microstructure des marchés des actions : une approche empirique. Economica 2003

Andrew Crockett, liquidité de marché et stabilité financière revue de la stabilité financière février 2008

Anne marie rieu foucault, essais sur la liquidité, la banque centrale et ses actions en dernier ressort. École doctorale 396 : Économie,organisation, société Laboratoire EconomiX UMR CNRS 7235 2017

Ayad Assoil. La mesure et la gestion du risque de liquidité sur le marché boursier du CAC 40. Economies et finances. Université Montpellier, 2020. Français. NNT : 2020MONTD013

BERNESTEIN P., 1987. Liquidity, Stock Markets and Market makers.Financial Management 16, pp. 54-62

Bertolotti B. Nicodano Privatization and stock market liquidity Journal of Banking & Finance 31 (2007)

BOUZIA. A. & CHERKAOUI K. (2020) « Les déterminants de la liquidité du marché des actions au Maroc »Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 1 : Numéro 1» pp : 89 - 110

Brunnermeier .M , Perderson.L, market liquidity and funding liquidity, oxford university press, novembre 2008

Choinel,A et rouyer G, le marché financier, structures et acteurs, Economicas paris 1981

Chordia T.Roll R .Subhahmanyam A .2001 commun determinants of liquidity and trading. The reserch fondation of AIMR.
Ding M, Nilsson B, Suardi S, les investisseurs institutionnels étrangers et la liquidité des marchés boursiers en chine. Propriété de l'Etat. Activité de négociation et asymétrie d'information. Document de travail 2013.14
Fama, efficient capital markets : A review of theory and empirical work. The journal of finance.vol 25.1970.
Foucault.T , Marco Pagano, Aisla Roell, and Ailsa Roell. Market liquidity : theory, evidence, and policy. Oxforf university press, 2013
Guo et tian. Behaviors of Liquidity Patterns in a Limit Order-Driven Market, an evidence from Chinese stock markets university weston sydney 2005.
John Maynard keynes. Théorie générale de l'emploi de l'intérêt et de la monnaie 1936
Kanneth D, garbade, william L, silber Structural organisation of secondary markets clearing frequency, dealer activity and liquidity risk . the journal of finance N.3. juin 1979
Kerry.S , John C,groth and william E, Avera. Liquidity, exchange listing and commun stock permanance, J.Eco busn.1985.37 :19-33.
Mccall .john J.lippman, steven A. An operational mesure of liquidity - Serie A, No. 187, Universität Konstanz, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften und Statistik, Konstanz 1984.
Noes.R own ship structure ans stock market liquidity, working papers from norges bank ANO 2004/6
Richard Roll, A simple implicit measure of the effective bid-ask spread in an efficient market. The journal of finance, vol N 04. September 1984.
Rustan Y, Goyenko and Andrey D Stock and bond market liquidity : a long run empirical analysis, journal of financial and quantitative analysis. Feb 2009, p 189-212.
Tissaoui.K The Intraday Pattern of Trading Activity, Return Volatility and Liquidity: Evidence from the Emerging Tunisian Stock Exchange International Journal of Economics and Finance Vol. 4, No. 5; May 2012.
Yaghoobnezhad . Roodposhti . Zabihi 2011 The Study of Relationship between Institutional Ownership and Stock Liquidity in Tehran Stock Exchange, Journal of Basic and Applied Scientific Research, ISSN 2090-4303.

L'IMPACT DE LA TRANSFORMATION DIGITALE SUR LA PERFORMANCE NUMERIQUE : ETAT DE L'ART

Imad ELKHALKHALI
École Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger (ENCGT)
Université Abdelmalek Essaadi (UAE)
elkhalkhali@hotmail.com

Oussama NASIR
Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales de Tanger (FSJEST)
Université Abdelmalek Essaadi (UAE)
nasir.oussama@gmail.com

Asmae EL MEZOUARI
FST
Université Cadi Ayyad (UCA)
Asmae.elmezouari@ced.uca.ma

Abstract

Today, the need for companies to differentiate themselves in the global market has become increasingly important as skills shortages increase and the advent of digital technologies in industrial, logistics and commercial environments intensifies competition. All companies are going digital. Moroccan SMEs have experienced significant setbacks and delays in the digital transformation of their processes and organizations. This article aims to present the state of Moroccan SMEs at the digital level and present the business practices, the existing models in the literature and the most relevant digital tools to encourage Moroccan SMEs to transform digitally and to evolve effectively towards a digital environment.
Keywords*: Digital transformation, SME, Numeric Performance, ICT.*

Résumé

Aujourd'hui, la nécessité pour les entreprises de se différencier au niveau du marché mondial est rendue de plus en plus importante dans la mesure ou les pénuries de compétences augmentent et que l'avènement des technologies numériques dans les environnements industriels, logistiques et commerciaux intensifie la concurrence. Toutes les entreprises passent au numérique. Les PME marocaines ont connu des revers et des retards remarquables dans la transformation numérique de leurs processus et organisations. Cet article vise à exposer le statut des PME marocaines au niveau numérique et présenter les pratiques d'affaires, les modèles existants dans la littérature et les outils numériques les plus pertinents pour soutenir les PME marocaines à se transformer numériquement et à se développer efficacement vers un environnement numérique.
***Mots clés**: Transformation digitale, PME, Performance Numerique, TIC.*

Introduction

Avec l'avènement des technologies numériques et la réduction des barrières internationales, toutes les entreprises assimilent les investissements dans les technologies numériques pour rester compétitives. Pour se démarquer, les entreprises doivent se concentrer sur l'évolution de la valeur ajoutée pour les consommateurs. L'intégration du numérique, du big data, et de l'IA offre aux entreprises une nouvelle façon de créer de la valeur.

La transformation numérique ou numérisation est un concept vague, et fait aujourd'hui l'objet de bruit dans les communications formelles et externes des organisations. Il affecte généralement les grandes entreprises non connectées à Internet. Dans un marché en évolution rapide, les entreprises doivent adapter leurs modèles commerciaux pour survivre aux perturbations. La transformation numérique est définie par (Riemer, 2013) comme : « les changements induits par le développement des technologies numériques qui se produisent à un rythme effréné, qui bouleversent la manière dont est créé la valeur, les interactions sociales, la conduite des affaires et, plus généralement, notre façon de penser ». Selon (Dudézert, 2018), «La transformation organisationnelle est liée au développement et à l'intégration de technologies numériques de collaboration dans les pratiques individuelles et collectives des entreprises.»

De ce point de vue, la transformation numérique est un changement organisationnel qui affecte la vision, la stratégie, les fondements et la manière d'être de l'ensemble de l'entreprise, qui résulte de l'utilisation des technologies numériques. Par conséquent, son objectif est d'améliorer la création de valeur et la performance en révolutionnant l'ensemble de sa chaîne de valeur et son modèle

économique. Elle est conçue pour accroître la valeur tirée de l'information dans les produits et services, et est donc stratégique. Toutes les informations produites par une organisation et ses données archivées historiquement peuvent être numérisées par numérisation/numérisation pour rendre les informations disponibles et rapidement accessibles. À ce titre, il favorise et accompagne la performance des entreprises en engageant de nouveaux investissements dans les technologies de l'information et de la communication (TIC) (Deltour and Lethiais, 2014).
Cet article présentera l'état de la digitalisation des PME marocaines, en identifiant les instruments et les pratiques d'affaires les plus importants dans la littérature pour adoucir l'implémentation de la transformation digitale des PME. Nous présenterons dans les pages suivantes : La transformation digitale et performance numérique, les pratiques des entreprises et les moyens les plus importants et un état d'art sur la digitalisation des entreprises marocaines.

La transformation digitale et la performance numérique

Définition de la Transformation digitale

(Riemer, 2013) spécifie la transformation digitale comme étant : « des changements induits par le développement des technologies numériques qui se produisent à un rythme effréné, qui bouleversent la manière dont est créée la valeur, les interactions sociales, la conduite des affaires et, plus généralement, notre façon de penser ».
(Dudézert, 2018) considère que la transformation digitale correspond à : « La transformation organisationnelle liée au développement et à l'intégration de technologies numériques de collaboration dans les pratiques individuelles et collectives des entreprises ».
La transformation digitale ou numérique constitue des concepts vagues, aujourd'hui elle retient l'attention notamment au niveau de la communication formelle et externe de l'organisation. Elle affecte généralement les grandes entreprises non issues d'internet. Et dans un marché en perpétuelle évolution, les entreprises doivent ajuster leurs modèles économiques pour survivre à la rupture ainsi générée.

Les étapes de l'intégration de la transformation digitale dans l'organisation (Méthode du HUB Institute)

(Vivier and Ducrey, 2019), La transformation Digitale constitue la démarche encouragée par les auteurs pour intégrer le numérique dans leurs pratiques

d’affaire. Certains auteurs estiment que la planification stratégique, le contrôle des processus et la connaissance numérique avec des objectifs clairs sont les conditions préalables à la transformation numérique. (Vivier and Ducrey, 2019)(CEFRIO, 2017)(Arthur D. Little).
(Vivier and Ducrey, 2019), facilite la réussite de la transformation numérique d’une organisation en présentant une approche en cinq phases sont les suivantes :

- Auditer : Selon les auteurs, l'audit décrit une étape pour comprendre son état actuel (la Prise de connaissance). Par cette étape, le statut de l'entreprise peut être mesuré en fonction des capacités organisationnelles et opérationnelles de l'entreprise, de la maîtrise des processus administratifs, de production et d'information, ainsi que de sa technologie et de ses ressources humaines, dans le but de mettre en évidence les avantages et les opportunités de promotion. Ensuite, cette phase peut déterminer la priorité de l'entreprise en fonction des défis, des environnements internes et externes et des priorités de l'entreprise afin de devancer à la deuxième étape de la transformation numérique, qui est la planification.
- Planifier : La phase de planification comprend la formulation de plans détaillés pour divers projets d'amélioration, et leurs priorités sont déterminées à base de leur urgence, de la disponibilité des ressources humaines, matérielles, financières et temporelles, et de leurs priorités respectives. Une multitude de projets peuvent être réalisés en parallèle. Cependant, le plan relatif à la digitalisation peut impliquer l'orientation de développement de l'entreprise et les différentes étapes pour concrétiser cette vue.
- Tester : L’idée du modèleHUB Institute n'est pas de construire de grands projets à long terme, mais sa méthodologie de developpements’appuiesur le concept d'agilité, et de petits projets rapides et réalisables. Eventuellement, sa méthodologie de test autorise de visualiser courtement les défauts du projet et les bénéfices obtenus, et d'apporter des corrections au début du projet plutôt qu'à l’achèvement du projet. Les auteurs estiment qu'il est beaucoup plus abordable de gérer plusieurs petits projets l'un après l'autre qu'un grand projet. Par exemple, les principes de test peuvent être mis en œuvre en déployant des solutions dans des services bien contrôlés. Ensuite, apportez les corrections nécessaires à ce stade sans répandre trop de conséquences dans toute l'organisation. L'objectif est de vérifier la solution idéale et de la rendre réalisable, et d'éviter les pertes à long terme dues à l'accumulation des problèmes rencontrés.

- Déployer : Une fois que le projet est validé à la phase précédente, le déploiement représente la mise en œuvre du projet dans toute l'organisation. A ce stade, il est nécessaire de définir les tâches et les actions spécifiques à réaliser, les ressources humaines et financières, les objectifs, les responsabilités de chaque adhérent, et les délais de réalisations nécessaires. À ce stade, les canaux de communication du projet et le plan de mise en œuvre minutieux sont également définis. Ce dernier doit également inclure des plans d'urgence pour des problèmes ou des situations qui n'étaient pas prévus au début du projet. L'objectif de cette étape est de garantir la bonne exécution du projet.
- Optimiser : L'optimisation c'est le contrôle, Le HUB Institute a déclaré que la phase de déploiement de projets n'indique pas la terminaison de la transformation numérique. Cependant elle est basée sur le concept de l'amélioration continue. L'optimisation comprend la mesure des performances, la maîtrise des situations problématiques et le retour à l'étape du diagnostic.

Définition du concept de performance numérique

Selon V.Venkatraman (1989), « La performance organisationnelle est définie comme étant l'efficience et l'efficacité des éléments pouvant influencer la profitabilité et la croissance des organisations ».
Référant à (Ben Zaied, Affes, et al., 2015), La Performance numérique appelé aussi performance organisationnelle est définie par la mesure permettant de discerner l'état d'avancement de l'accomplissement d'une Transformation Digitale.
Ainsi, l'analyse de la performance numérique assure l'opportunité de spécifier plus précisément les investissements, les priorités, et les porteurs de valeur de l'entreprise en fonction des orientations stratégiques, des enjeux, des environnements internes et externes et des ressources disponibles.
Le lien entre l'objectif de la recherche et la performance numérique, la pertinence de la construction de la performance numérique représentent des challenges fondamentaux pouvant complexifier l'évaluation de la performance numérique.
À propos de la mesure de la performance numérique, nous avons référé aux travaux de (Deshpandé, Farley, et al., 1993), (Lassaad and Khamoussi, 2010), et (Nkengwou, Tonye, et al., 2019) identifiant les mesures de performance numérique relatifs à 5 dimensions comme présent dans le Tableau 1.

La variable dépendante	*Les dimensions*	*La mesure retenue*
Performance numérique	*La Prospérité*	*Degré de prospérité*
	La Part du marché	*Niveau de part du marché*
	Le taux de croissance	*Niveau de taux de croissance*
	La Profitabilité	*Niveau de profitabilité*
	L'innovation	*Degré d'innovation*

Table 1: les principales mesures de la performance numérique.

Pratiques d'affaires affectant la performance numérique

Au niveau de la littérature, plusieurs auteurs ont discuté des éléments vitaux de l'application de la transformation numérique en tant que méthode (Besson, 2017; Bayo-Moriones, Billón, et al., 2013; Blanchet, 2016; Deloitte, 2016; KENMOGNE, 2018; Faivre-Duboz, Fétique, et al., 2011; McKinsey Global Institute, 2015; Mc Kinsey France, 2014; Jana, Roy, et al., 2018; Singh, Gandhi, et al., 2017; Yoo, Boland, et al., 2012) L'orientation stratégique, les enjeux, les environnements internes et externes, les ressources humaines et techniques disponibles dans l'organisation sont des facteurs clés pour déterminer ces choix méthodologiques. Un groupe d'auteurs a développé des modèles théoriques visant à faciliter la prise de décision grâce à divers outils et techniques liés à la digitalisation. Le tableau ci-dessous répertorie les différents facteurs qui existent dans la littérature et qui affectent les performances.

Les Pratiques d'affaires Associés à la Transformation Digitale	les Théories
Acquision et Développement des Compétences	Avasant (2016);Blanchet (2016);Boston Consulting Group (2018);Cigref (2015);HUB Institute (2017);Impuls (2016);kohli (2008);Mesi (2016)PLM Portal (2017)
Agilité et Innovation	Avasant (2016);Boston Consulting Group (2018); Cigref (2015);HUB Institute (2017);Impuls (2016);kohli (2008);Pelletier,c (2015);PLM Portal (2017)
Automatisation des Processus	Blanchet (2016);Boston Consulting Group (2018); Cigref (2015);Impuls (2016);Lueth (2015);Mesi (2016);PLM Portal (2017)
Cybersécurité	Boston Consulting Group (2018);CGI (2016);Gimelec (2016);HUB Institute (2017);Impuls (2016);Kasetsart sangmahachai (2015);Moeuf A (2018);PLM Portal (2017);Porter (2018)
Cocréation et Innovation Ouverte	Blanchet (2016);Boston Consulting Group (2018); Cigref (2015);Gimelec (2016);HUB Institute (2017);McKinsey Digital (2015);Weinman (2015)
Communication Interne	Cigref (2015);HUB Institute (2017);Impuls (2016)
Engagement et Exemplarité	HUB Institute (2017)
Ecosystème et Architecture Numérique	Boston Consulting Group (2018);HUB Institute (2017);Impuls (2016);PLM Portal (2017)
E-Commerce et Marketing Numérique	Avasant (2016);Boston Consulting Group (2018);Gimelec (2016);HUB Institute (2017);Mesi (2016);PLM Portal (2017)
Gestion des Donnée (Collecte, qualité, livraison)	Impuls (2016);McKinsey Digital (2015);PLM Portal (2017)
Gestion du Changement	HUB Institute (2017)
Maitrise des Technologies	Avasant (2016);Blanchet (2016);Boston Consulting Group (2018);CGI (2016); Cigref (2015);HUB Institute (2017);Impuls (2016);kohli (2008);Pelletier,c (2015);PLM Portal (2017)
Nouveau Modèle d'affaire	Boston Consulting Group (2018);CGI (2016);HUB Institute (2017);Pelletier,c (2015);PLM Portal (2017)
Ouverture à l'externe	Avasant (2016);CGI (2016); Cigref (2015);Gimelec (2016);HUB Institute (2017);Moeuf A (2018);Pelletier,c (2015)
Organisation du Travail (Lean et AC)	Blanchet (2016);Boston Consulting Group (2018); Cigref (2015);Gimelec (2016);Pelletier,c (2015);PLM Portal (2017)
Orientation Service	Blanchet (2016);Boston Consulting Group (2018);Gimelec (2016);HUB Institute (2017);Mesi (2016);PLM Portal (2017)

Activez Windows
Accédez aux param

Figure 1 : les pratiques d'affaire de la transformation digitale.

Après une analyse approfondie de ces éléments. On voit que certains éléments sont au cœur de la transformation numérique, et ils apparaissent fréquemment dans la littérature, comme la vision et la stratégie, l'utilisation des sets de données, l'apprentissage et l'accroissement des compétences au cœur de la transformation numérique (Alam and Mohammad Noor, 2009). D'autres éléments sont moins couverts dans la littérature, comme l'observation technologique et la conduite du changement, mais montrent un intérêt à passer à un environnement digital. À partir de la littérature proche, nous mettons en lumière les modèles théoriques les plus pertinents pour exécuter la transformation digitale. Il s'agit du modèle HUB Institute (2017) et du modèle (Industry 4.0 Readiness, 2016) IMPULS, 2016. Le modèle du HUB Institute (2017) in (Vivier and Ducrey, 2019) propose six dimensions principales pour aider les organisations à exécuter leurs plans de transformation digitale. Selon les auteurs (Vivier and Ducrey, 2019), les six dimensions sont : le leadership, la gestion des technologies, la culture et

l'organisation, l'expérience client, la gestion des données, et les systèmes de mesure.

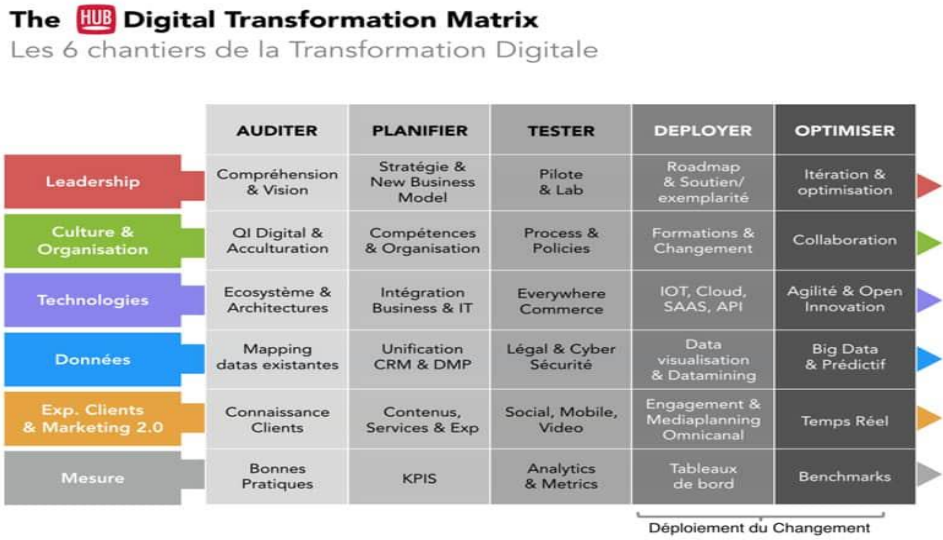


Figure 2: Modèle du HUB Institute(Vivier and Ducrey, 2019).

- **Leadership et stratégie** : Déterminer l'orientation de l'entreprise, comprendre le marché et l'évolution des circonstances.
- **Culture et organisation** : Représente les moyens de promouvoir l'innovation, le développement continue, l'accueil du changement, l'assimilation de capacités, et l'absorption de compétences.
- **La Technologies** : traite la sagesse numérique, la Cybersécurité et l'usage des technologies numériques pour atteindre les objectifs commerciaux.
- **Données et sécurité** : c'est la qualité des données exploitées par l'entreprise, l'enregistrement, la sécurité, et le traitement.
- **Système de mesure** : Une méthode d'utilisation des données pour simplifier le mécanisme de prise de décision.
- **Expérience client** : détermine les méthodes employées afin de personnaliser et enrichir les produits et les relations avec les clients.

Les outils de mise en œuvre d'une transformation digitale

Selon (Barney, 2001), les ressources d'une entreprise se définissent entant que: « tous les actifs, les capacités, les processus organisationnels, les attributs, les informations et les connaissances contrôlés par une entreprise, qui permettent de concevoir et implanter des stratégies qui améliorent son efficacité et son efficience

», Elle permet la création de valeur sur le marché et ainsi ces méthodes supportent l'emploi de stratégies au sein de l'entreprise. Nous présenterons différentes technologies pouvant être utilisées pour faciliter la transformation digitale des petites et moyennes entreprises. Avec l'avènement d'Internet et la croissance massive de la technologie numérique aujourd'hui. Les organisations ont absorbé la nécessité d'investir dans les marchés technologiques et ont identifié ceux qui fonctionnent le mieux en réalité (Bayo-Moriones, Billón, et al., 2013). (CEFRIO, 2017) affirme qu'investir dans les technologies numériques peut conduire les entreprises à créer de la valeur sur le marché et à augmenter leur rentabilité. Par le biais d'une légère revue de la littérature, nous mettons en valeur les principales techniques numériques proposées par les auteurs.

La revue de la littérature catégorise différentes technologies numériques selon (Blanchet, 2016), telles que : les opérations de fabrication, l'organisation du travail, les services, le pilotage et le contrôle, la conception des produits et des processus.

- Opérations de fabrication : englobant toutes les intelligences, telles que la fabrication additive, les robots et les machines autonomes et intelligents pour une flexibilité et une efficacité accrue.
- Organisation du travail : inclure les compétences numériques, l'acquisition et le développement de la réalité virtuelle et augmentée.
- Services : Inclut les mégadonnées, l'intelligence artificielle, les systèmes de gestion des clients (CRM), les communications M2M et toute la maintenance prédictive.
- Pilote et contrôle : Représente l'utilisation d'applications et de logiciels tels que l'ERP, la traçabilité et la planification), la mobilité, les véhicules guidés automatisés et les instruments de gestion de la chaîne d'approvisionnement.
- Conception de produits et de processus : Représente l'utilisation d'applications et de logiciels de simulation, la conception assistée par ordinateur.

Nous présenterons les différentes techniques pouvant être utilisées pour effectuer la transformation numérique d'une entreprise à travers les différents travaux présents dans la littérature.

Les Outils Numériques Associés à la Transformation Digitale	les Théories	Catégorie
Fabrication Additive	Avasant (2016);Blanchet (2016);Boston Consulting Group (2018) CEFRIO (2017);Gimelec (2016);HUB Institute (2017);Impuls (2016);Kasetsart sangmahachai (2015);Lueth (2015);McKinsey Digital (2015);Moeuf A (2018);PLM Portal (2017);Porter (2018);Productique Québec (2016);Weinman (2015)	Conception des Produits et Processus
Simulation		
Application et logiciel (CFAO,PLM,CAO paramétre,API)		
Crowd		
Big Data, Analytics et BI	Avasant (2016); Blanchet (2016); Boston Consulting Group (2018) CEFRIO (2017); CGI (2016); Gimelec (2016);HUB Institute (2017);Impuls (2016);Kasetsart sangmahachai (2015);Lueth (2015);Moeuf A (2018);PLM Portal (2017);Porter (2018);Productique Québec (2016);Weinman (2015)	Pilotage et Contrôle
Internet des objets		
Infonuagique		
Chaine d'approvisionnent Intelligentes		
Système Cyber physique		
Application et logiciel (WMS,MES,ERP,Traçabilité,Planification)		
Véhicules guidé automatiquement		
Mobilité		
Production assistée par des robots	Blanchet (2016);Boston Consulting Group (2018) CEFRIO (2017);Gimelec (2016);HUB Institute (2017);Kasetsart sangmahachai (2015);Lueth (2015);McKinsey Digital (2015);Moeuf A (2018);PLM Portal (2017);Productique Québec (2016)	Opération de Fabrication
Robots Collaboratifs		
Communication M2M		
Intelligence Artificielle		
Big Data, Analytics et BI	Avasant (2016); Blanchet (2016); Boston Consulting Group (2018) CEFRIO (2017);CGI (2016);Gimelec (2016);HUB Institute (2017);Impuls (2016);Kasetsart sangmahachai (2015);Lueth (2015);McKinsey Digital (2015);Moeuf A (2018);PLM Portal (2017);Porter (2018);Productique Québec (2016);Weinman (2015)	Services
Cybersécurité		
Maintenance Prédictive		
Mobilité		
Application et logiciel (CRM, Télémaintenance)		
Médiax Sociaux		
Internet des services, Commerce électronique		
Réalité augmentée ou vertuelle	Blanchet (2016);Boston Consulting Group (2018);CEFRIO (2017);Gimelec (2016);HUB Institute (2017);Lueth (2015);McKinsey Digital (2015);Moeuf A	Organisation du Travail

Activer Windo
Accédez aux para

Figure 3 : Les outils numériques de la transformation digitale.

Les auteurs décrivent divers outils techniques existants. Plus de 60% des outils couvrent des outils tels que le big data, l'IoT, l'intelligence artificielle et la cybersécurité. Moins de 25% des outils peuvent être dus à un manque d'expertise et de connaissances, comme les divers systèmes d'information (ERP, MES, CRM, planification), la communication M2M, la mobilité, les médias sociaux et les services basés sur Internet. Selon (Blanchet, 2016), la classification regroupe tous les outils technologiques liés à la digitalisation. Il peut également déterminer l'impact de la technologie et, en ce sens, guider les entreprises à choisir de solutions efficaces en fonction de leurs besoins.

La transformation digitale au Maroc : Etat d'art

De nos jours, la digitalisation est une omniprésence.Ainsi, faisant réferance à (cese, 2021), la numérisation boulverse le monde d'aujourd'hui par le biais de la mutation numérique, en particulier au Maroc elle a été accélérée par la problématique du Covid-19 et a désormais imprégné les comportements des consommateurs et des usagers, certaines administrations publiques et entreprises, ainsi qu'un certain nombre d'industries. Le risque d'élargissement de la fracture numérique existe toujours, la juste intégration du numérique peine à se concrétiser,

et des retards pourraient freiner le développement de la transformation numérique au niveau du tissu entrepreneurial. Pour ce faire, le Conseil Economique, Social et Environnemental s'est saisi du sujet en toute indépendance et formule une vision et des propositions pour faire du numérique un outil concret de développement économique et social de notre nation.

La 121ème session ordinaire de l'assemblée générale, qui s'est tenue le 29 avril 2021, a vu l'adoption à l'unanimité de l'avis du Conseil économique, social et environnemental, "vers une transformation numérique responsable et inclusive", qui aborde un sujet etant devenu de plus en plus un enjeu majeur pour l'avenir de notre nation. La digitalisation, entant que véritable levier de transformation et d'accélération, incite à améliorer la qualité des interactions entre les citoyens et les administrations, à accroître la productivité et la compétitivité de l'économie, ainsi qu'à contribuer à la réduction des inégalités sociales et géographiques. Notre nation a mis en place des politiques et des programmes, tels que "Maroc Digital 2020", pour accélérer sa transformation numérique en réponse à ce problème.En outre, il a mis en place des organismes spécialisés, tels que l'Agence pour le développement du numérique (ADD) et la Commission nationale de contrôle de la protection des données personnelles (CNDP).

Pour créer les conditions d'une transformation numérique réussie et pour combler une fracture numérique que la crise du Covid-19 n'a fait que creuser, un certain nombre d'initiatives ont été lancées. Cette condition peut s'expliquer par un certain nombre de vulnérabilités, notamment :

- Un retard important dans la mise en œuvre des politiques de transformation numérique précédentes dans un certain nombre de secteurs, notamment le gouvernement, la santé, l'éducation et les entreprises ;
- Un manque d'acteurs technologiques locaux ;
- La faible couverture géographique des infrastructures Internet haut et très haut débit ;
- Un cadre législatif et réglementaire fragmenté et parfois inadapté ;
- La faible production de contenus nationaux numériques, culturels et éducatifs.
- Absence d'une feuille de route nationale sur l'IA.

Sur la base de ce diagnostic, le CESE appelle à la mise en place d'une stratégie claire pour une transformation numérique responsable et inclusive qui permettra d'ici trois ans :

- Veiller à ce que l'ensemble de la population ait un large accès à l'Internet haut débit et très haut débit avec une qualité de service acceptable ;
- Mettre à jour les services administratifs en automatisant tous les processus administratifs.

Il convient de souligner ci-dessous un certain nombre de propositions importantes du CESE :

- Donner la priorité à l'utilisation du numérique comme méthode standard de mise en œuvre des lois, des règles et des services publics ; et encourager le développement d'applications ou de systèmes innovants ayant une influence significative sur l'utilisateur (citoyens, entreprises) :
- Etablir un cadre réglementaire complet et adapté à la numérisation, notamment en ce qui concerne le télétravail et la sécurité des données ;
- Renforcer la souveraineté numérique et la cybersécurité pour soutenir une transformation numérique responsable basée sur une plus grande résilience des infrastructures, une confiance numérique accrue et la protection des données personnelles en plus de l'utilisation généralisée des signatures électroniques ;
- Créer des centres de données souverains nationaux et régionaux, en utilisant des PPP pour permettre à l'État et aux entreprises marocaines d'héberger leurs actifs critiques (données et applications) ;
- Favoriser le développement d'un « écosystème » numérique au Maroc en s'appuyant sur la commande publique et des modes de financement créatifs pour les acteurs de la filière ;offrir des incitations financières aux entreprises qui investissent dans leur digitalisation, telles que des amortissements supplémentaires et des financements garantis par l'État ;intégrer les systèmes académiques, économiques et industriels dans la recherche et le développement sur la transformation numérique afin de créer des « écosystèmes » bénéfiques pour le secteur ;
- Donner à l'intelligence artificielle (IA) une priorité absolue au niveau national dans l'initiative de transformation numérique en raison de son potentiel de réduction des coûts de fabrication et des solutions qu'elle pourrait offrir pour les diverses demandes de la population.

Dans l'ensemble, le Maroc s'oriente vers la numérisation avec une dynamique positive. Qu'il s'agisse des entreprises, de l'État, des services publics, des banques, etc. Outre l'utilisation de plus en plus de solutions techniques, la tendance est à la numérisation des services. L'expansion de la numérisation au Maroc est donc à la hausse, et les institutions privées comme publiques sont motivées pour rattraper leurs retards (cmconjoncture, 2021).

Conclusion

Comme nous l'avons mentionné au début, la fine de cette revue de littérature est de mettre l'accent sur l'état des PME marocaines en matière de digitalisation et de

déterminer les outils numériques et les pratiques d'affaires les plus importants pour exécuter la transformation digitale. La revue de la littérature publiée par les auteurs a souligné que les mots-clés les plus proches du concept de transformation digitale sont singulièrement les outils numériques et les pratiques d'affaires en ce qui a trait à la transformation des entreprises marocaines vers un environnement numérique.

Ce document définit la transformation digitale comme l'intégration d'outils numériques et de pratiques d'affaires pour exécuter la transformation digitale. Cette dernière nécessite une prise de décision et une efficacité améliorée dans les processus opérationnels et administratifs. Les auteurs confirment que les outils numériques liés à la transformation digitale peuvent optimiser les assortiments globaux, tels que : l'organisation du travail, la gestion et le contrôle, la conception et la fabrication des produits et des processus.

Dès lors, on peut en déduire qu'aujourd'hui le Maroc connaît une révolution numérique à grande vitesse, qui a donné naissance à de nouveaux métiers, de nouvelles innovations dans divers domaines tels que l'administration, la banque, l'assurance, la monétisation du commerce, les télécommunications et l'entrepreneuriat. Pour la plupart de ces industries, la transformation digitale a conduit à la formation de tendances nouvelles et continues dans de nombreux produits innovants tels que les mégadonnées, l'intelligence artificielle, le cloud computing et l'Internet des objets. Ainsi, tous les espaces s'appuient sur le numérique et deviennent un facteur de développement économique, offrant de nouvelles occasions d'emploi pour les jeunes. Mais plus que cela, la révolution numérique bouscule également l'industrie financière, alors que la concurrence s'intensifie et que les usages évoluent rapidement.

Références bibliographiques

Alam, S. S. and Mohammad Noor, M. K. (2009) ICT Adoption in Small and Medium Enterprises: an Empirical Evidence of Service Sectors in Malaysia. International Journal of Business and Management, 4(2).

Arthur D. Little Digital Lean Management-Unlock potential and achieve next performance levels. 2017. [online] https://www.adlittle.com/en/insights/viewpoints/digital-lean-management.

Barney, J. B. (2001) Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes. Academy of Management Review, 26(1).

Bayo-Moriones, A., Billón, M., and Lera-López, F. (2013) Perceived performance effects of ICT in manufacturing SMEs. Industrial Management and Data Systems, 113(1).

Besson, M. (2017) Livre blanc: entreprise du futur–les enjeux de la transformation numérique. Institut Mines Telecom.
Blanchet, M. (2016) Industrie 4.0 Nouvelle donne industrielle, nouveau modèle économique. Outre-Terre, N° 46(1), 62.
CEFRIO (2017) Portrait des pratiques numériques des entreprises manufacturières de la région de la Capitale-Nationale. Québec International. [online] https://www.quebecinternational.ca/fr/nouvelles/portrait-des-pratiques-numeriques-des-entreprises-manufacturieres-de-la-region-de-la-capitale-nationale.
cese (2021) Vers une transformation digitale responsable et inclusive. [online] https://www.cese.ma/docs/vers-une-transformation-digitale-responsable-et-inclusive/.
cmconjoncture (2021) Transformation digitale au Maroc : Zoom sur la situation actuelle. [online] https://www.cmconjoncture.com/conjoncture/actualites/digitalisation-au-maroc.
Deloitte (2016) Le digital, une opportunité pour les PME françaises. December.
Deltour, F. and Lethiais, V. (2014) L'innovation en PME et son accompagnement par les TIC : quels effets sur la performance ? Systèmes d'information & management, Volume 19(2).
Deshpandé, R., Farley, J. U., and Webster, F. E. (1993) Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. Journal of Marketing, 57(1).
Dudézert, A. (2018) La transformation digitale des entreprises. Repères, (September).
Faivre-Duboz, T., Fétique, R., and Lendrevie, A. (2011) Le web marketing, Dunod.
Industry 4.0 Readiness (2016) [online] https://www.industrie40-readiness.de/?lang=en.
Jana, D. K., Roy, K., and Dey, S. (2018) Comparative assessment on lead removal using micellar-enhanced ultrafiltration (MEUF) based on a type-2 fuzzy logic and response surface methodology. Separation and Purification Technology, 207.
KENMOGNE, F. A. (2018) Influence de l'innovation sur la satisfaction et la fidélité de la clientèle dans le secteur de la téléphonie mobile au Cameroun. PUBLIC & NONPROFIT MANAGEMENT REVIEW, 3(1).
Lassaad, B. M. and Khamoussi, H. (2010) La participation budgétaire et la performance organisationnelle dans un contexte compétitif. Revue Libanaise de Gestion et d'Économie, 3(5).
Mc Kinsey France (2014) Accélérer la mutation numérique des entreprises : un gisement de croissance et de compétitivité pour la France. Rapport.

McKinsey Global Institute (2015) Digital America: A tale of the haves and have-mores. McKinsey&Company, December 2(December).
Nkengwou, Z. D., Tonye, A. F., and Makani, S. R. (2019) Outils De Controle De Gestion Et Performance Organisationnelle Des Pme Camerounaises. Revue international des sciences de gestion, 2.
Riemer (2013) Professor Kai Riemer. [online] https://www.sydney.edu.au/business/about/our-people/academic-staff/kai-riemer.html (accessed 12.30.21).
Singh, P., Gandhi, M., and Gramodaya, C. (2017) Impact of digitalization on small and medium enterprises in India. Indian Journal of Research, 6(4), 468–469.
Vivier, E. and Ducrey, V. (2019) Le guide de la transformation digitale, Eyrolles.
Yoo, Y., Boland, R. J., Lyytinen, K., and Majchrzak, A. (2012) Organizing for innovation in the digitized world. Organization Science, 23(5).
Ben Zaied, R. M., Affes, H., and Hikkerova, L. (2015) Sources externes de connaissances, Innovation organisationnelle et Performance organisationnelle. Gestion 2000, Volume 32(5).

Revue de litteraure : l'impact de la digitalisation sur la fonction RH

Sara OULAD ABDESLAM
École Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger (ENCGT)
Université Abdelmalek Essaadi (UAE)
E-mail : Saraouladabdeslam1@gmail.com

Pr. Imad EL KHALKHALI
École Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger (ENCGT)
Université Abdelmalek Essaadi (UAE)
*E-mail : **ielkhalkhali@uae.ac.ma***

Résumé

Ces dernières années, nous avons assisté à une utilisation accrue des outils numériques au sein des organisations. Celles-ci ont subiun changement radical grâce au progrès des technologies numériques, actuellement connues sous le nom de la quatrième révolution industrielle. L'utilisation de ces technologies est devenue indispensable. Ainsi, toutes les fonctions de l'entreprise ont recours à la digitalisation pour bénéficier de ses avantages, de garantir la continuité des activités, la réalisation des objectifs et pour rester compétitives dans un monde turbulent. De toute évidence, la digitalisation a également eu un fort impact sur la fonction des Ressources Humaines au niveau de son contenu, de sa structuration et de son positionnement puisqu'elle influence le travail et la gestion de l'entreprise en général. Plusieurs études ont été menées dans ce sens pour savoir quel est l'impact de la digitalisation sur la fonction RH. Cet article vise alors de présenter la problématique centrale de notre recherche, ainsi la proposition d'un modèle conceptuel ayant pour objectif la mesure de l'impact de la digitalisation sur la fonction RH.
***Mots clés** : Digitalisation, Fonction des ressources humaines RH, Technologies numériques.*

Introduction

Aujourd'hui, les entreprises et le monde du travail en général connaissent et doivent s'adapter aux évolutions industrielles, technologiques et culturelles. En conséquence, les modèles économiques et organisationnels ont subi des changements réguliers qui ont eu un impact significatif sur la société. Nous

assistons à un développement exponentiel des technologies et des outils digitaux qui ont modifiés la société et qui facilitent notre quotidien tant dans la vie personnelle que professionnelle.
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.
La digitalisation a perturbé les structures et les processus qui nécessitent des changements non seulement dans la culture organisationnelle, mais aussi dans les attitudes individuelles.
Dans le cadre de notre recherche, nous nous intéressons à la digitalisation de la fonction des Ressources Humaines.
En général, les services RH réalisent une série de tâches quotidiennes visant à gérer, mobiliser et développer les ressources humaines dans le cadre des activités de l'entreprise. Au cours de ces processus, le service doit gérer des quantités massives de données générées quotidiennement en faisant ce qu'il faut tout en économisant du temps et en réduisant les efforts.
De ce fait, 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 valorisations de leur position dans l'entreprise.
La fonction RH est traversée dans tous ses aspects par diverses technologies et pratiques numériques tel que l'analytique RH, l'intelligence artificielle, SIRH, réseaux sociaux. Ces derniers ont eu un impact sur la fonction RH particulièrement durant les dernières années avec la pandémie Covid-19.

- Problématique :

La digitalisation est souvent une source de changement et de modifications des pratiques ressources humaines, ce changement nous a amenés à nous interroger sur les impacts de la digitalisation sur la fonction RH au niveau des organisations marocaines, ce qui nous a conduits à nous poser la question suivante :
Quel est l'impact de la digitalisation sur les fonctions RH au sein des entreprises marocaines ?
Pour répondre à cette problématique nous allons la décortiquer en plusieurs questions de recherche :

- Dans quelle mesure la digitalisation impacte-t-elle l'organisation des fonctions RH ?
- La performance de l'organisation peut-elle être impactée positivement par la digitalisation de la fonction RH ?

- Les crises favorisent-t-elles le recours à la digitalisation de la fonction RH ?

Cependant, pour répondre à l'ensemble de questions ci-dessus, nous essayons de valider (infirmer ou confirmer) les principales hypothèses suivantes, en analysant les réponses recueillies à partir des questionnaires que nous traiterons lors des prochains travaux.

L'hypothèse 1 : la digitalisation a un impact positif sur toutes les fonctions RH.

L'hypothèse 2 : il existe une relation positive entre la digitalisation de la fonction RH et la performance de l'entreprise.

L'hypothèse 3 : les crises favorisent le recours de la fonction RH à la digitalisation.

Ces hypothèses ont été fondées sur la base de plusieurs études menées dans différents pays.

Le choix de ce thème émane d'une part pour 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 marocaines 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 fournis 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. Pour qu'il puisse élargir nos connaissances dans le domaine de gestion des ressources humaines.

- Objectifs de recherche :

Toutes recherches scientifiques se construisent à partir d'objectifs fixés. Pour notre recherche nous avons défini les objectifs suivants :

- 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 marocaine, notamment la fonction ressources humaines.
- Comprendre si les organisations marocaines sont aujourd'hui à un niveau de maturité suffisant pour adopter et s'approprier au sein de ses fonctions RH des pratiques numériques tel que l'Intelligence Artificielle (IA).
- Ouvrir une nouvelle vision en matière de réflexion sur le développement de la digitalisation de la fonction RH.

Revue de litterature : 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, et 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.
La digitalisation de la fonction RH peut se définir ainsi comme un processus par lequel une activité ou une entreprise numérise ses opérations et apprivoise la culture digitale dans ses méthodes de travail et dans ses comportements.
Elle est définie aussi comme l'utilisation du potentiel numérique au travers des solutions numériques RH (SIRH, site de recrutement) qu'elles soient déjà existantes sur le marché ou nouvellement développée.
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 capable 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.
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:
- RPA (Robotic Process Automation) : logiciel qui soutient les gestionnaires RH dans la réalisation de certaines tâches administratives.
- L'intranet qui peut être définit comme un réseau informatique interne à l'entreprise qui donne un accès sécurisé et contrôlable à des bases de données d'une entreprise.
- L'e-RH : C'est un outil destiné aux acteurs extérieurs à la fonction RH.

La digitalisation et le recrutement

Le recrutement et la sélection sont parmi les fonctions RH les plus importantes. C'est un processus qui nécessite une préoccupation des responsables RH puisqu'il joue un rôle capital dans l'entreprise. Le succès de chaque entreprise dépend donc de l'efficacité de son personnel.
Avec la quatrième révolution industrielle, les pratiques et les outils du recrutement traditionnels ont été supprimés et ont été remplacés par des outils digitaux. Ainsi, l'e-recrutement est défini comme l'exploitation de la puissance fournie par la technologie internet pour faciliter et améliorer les processus d'embauche des candidats potentiels. Tout processus de recrutement mené à l'aide d'outils Web est considéré comme le recrutement électronique (Kerrin et Kettley, 2003).
Le processus de recrutement s'appuie sur des plateformes de réseaux sociaux tels que Facebook, LinkedIn, Skype (vidéos conférence), etc. L'objectif des réseaux sociaux et d'atteindre le plus grand nombre de personnes potentielles ayant des capacités et des compétences diverses et de rendre les entreprises plus performantes. La digitalisation du recrutement et de la sélection permettent aussi une meilleure productivité et génère des avantages financiers. Plusieurs chercheurs affirment dans leur recherche que la digitalisation du recrutement a un impact positif permettant à l'amélioration du travail de l'organisation et à la constitution d'une ressource humaine de valeur.

La digitalisation et la formation

La formation peut-être considérée comme un développement fourni aux employés afin d'atteindre les buts et les objectifs de l'organisation. C'est une activité RH importante, car elle garantit la réalisation des objectifs de toute organisation. Auparavant, la formation et le développement dans les entreprises se réalisaient à travers des conférences, des cours, etc, ce qui exigeait du temps et des efforts aux responsables pour engager le personnel dans la formation et le développement. Cependant, la digitalisation de la formation et du développement a aidé les responsables des ressources humaines à progresser grâce à l'utilisation des technologies modernes telles que l'apprentissage en ligne (e-learning).
Ce concept est défini par la Commission européenne comme « Utilisation des nouvelles technologies multimédias et de l'intranet pour améliorer la qualité de l'apprentissage en facilitant l'accès à des ressources et des services ainsi que les échanges et la collaboration à distance ».
La digitalisation de la formation et du développement permet aux employés d'accomplir leurs objectifs individuels tout en se concentrant sur les objectifs

organisationnels, la diminution du travail de bureau, des coûts et du temps qui pourraient être utilisé pour d'autres activités stratégiques de l'entreprise.

La digitalisation au service de la communication interne

La communication interne ou la communication RH est une manière d'échange entre les employés et leurs gestionnaires. La décentralisation des outils de communication numérique a suscité un débat sur les outils les plus efficaces pour rejoindre les employés et les faire se sentir engagés dans la stratégie et la vision d'une organisation.
Un certain nombre de plateformes numériques ont été créées spécifiquement pour les organisations. Il est plus courant pour les organisations de mettre à niveau leurs intranets vers des intranets sociaux. Les pages Facebook au travail aident les organisations à créer leurs propres réseaux sociaux où seuls les employés de chaque organisation ont accès au réseau social (Sharma et Bhatnagar, 2016). Contrairement aux outils de communication traditionnels, les médias sociaux sont ouverts, fluides, interactif, dynamique et accessible. Les médias sociaux ont des fonctions dialogiques, relationnelles et interactives. Un réseau social bien mis en œuvre crée un environnement de réseautage social dynamique pour les employés.

La digitalisation et la rémunération

Au cours de ces dernières années, les technologies numériques ont profondément changé la gestion de la paie. Avant, cette fonction était basée sur des saisies manuelles qui sont sources d'erreurs. Les innovations digitales offrent aux organisations des outils pertinents qui permettent de simplifier la manière dont elle rémunère les employés, de s'orienter vers des pratiques RH innovantes, et aussi une réduction du temps. Grâce à ces technologies à accès sécurisé, les informations relatives à la rémunération sont effectivement accessibles aux cadres supérieurs, au personnel des ressources humaines et aux employés en général. Donc il n'y a rien de contradictoire entre les deux variables car les systèmes de rémunération en ligne peuvent avoir des effets positifs sur la rémunération et sur la transparence des contributions organisationnelles.

Les etudes antérieures

La littérature présente une gamme de modèles traitant les impacts de la numérisation sur la fonction des ressources humaines. Ainsi, l'enrichissement de toute recherche scientifique appelle à s'appuyer sur des études antérieures ayant traité de la digitalisation sur la fonction RH et sa performance. Ce sujet n'est pas nouveau, il a fait l'objet de nombreux chercheurs notamment :

- **L'étude de N. Jayabalan, Z. Khan, M. Makhbul, S. Nair, M. Subramaniam et N. AdliahBintiRamly (2021)** : L'objectif de cette étude était d'étudier l'impact des technologies digitales sur les pratiques de gestion des ressources humaines dans l'industrie automobile Malaisienne. Les fonctions qui ont été examinées sont : Le recrutement et la sélection, la formation et le développement, l'évaluation des performances et la rémunération. Cette étude est basée sur des hypothèses testées lors d'une recherche empiriques menée auprès de 203 employés de l'industrie de la construction automobile en Malaysia. Les résultats montrent une relation significative entre les technologies de digitalisation et toutes les pratiques de ressources humaines abordées dans cette étude à l'exception de la rémunération.
- **L'étude de R. Fenech, P. Baguant et D. Ivanov (2019)** : Cette étude est menée auprès des organisations basées aux Émirat Arabes Unis (EAU). Elle a montré comment la transformation numérique a changé les processus et les opérations des RH à travers le retour positif de tous les responsables RH participants. Les cinq participants à l'étude affirment, que la digitalisation présente de nombreux avantages. Un des cinq répondants a noté les inconvénients de la digitalisation à savoir le coût des logiciels et les problèmes liés à la sécurité.
- **L'étude deA.Mazurchenko et K. Maršíková (2019)**: Cette étude a montré comment la digitalisation influence les compétences en RH et comment les compétences numériques sont nécessaires et utilisées par les responsables RH. Les conclusions du document basées sur une revue de la littérature et la présentation de certains résultats de l'enquête européenne sur les compétences numériques (2016) ont montré une demande croissante de compétences numériques dans de nombreux emplois au cours des dernières années.Les conclusions de cet article basées sur une revue de la littérature ont montré une demande croissante des compétences numériques dans de nombreux emplois au cours des dernières années et que la digitalisation a un impact positif sur 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 de la fonction RH. Les outils digitaux utilisés au sein du département RH ont modifié la façon dont les services RH sont fournis et gérés par les organisations. Utilisée efficacement, la digitalisation des processus peut rendre le personnel plus efficace.

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. Cet article nous a permis d'identifier les dimensions sur lesquels s'appuiera notre modèle de recherche à savoir : le recrutement et la sélection, la formation et le développement, la communication interne et la rémunération.

Références bibliographiques

Baudoin Emmanuel, Diard Caroline, Benabid Myriam, et Cherif Karim. (2019). Transformation digitale de la fonction RH, Edition, DUNOD.

Jacmin Caroline. (2019). La digitalisation du service des Ressources Humaines, un changement à mettre en œuvre. Prom. : Gobert, Patrice.

Lumi Ardelin. (2020).The impact of digitalizationon Human ResourcesDevelopment. PRIZREN SOCIAL SCIENCE JOURNAL, pp.42.

NeetaJayabalan, Zafir Khan Mohamed Makhbul, Sudhashini Nair, MuthalooSubramaniam et NurlianaAdliahBintiRamly(2021). The impact of digitalisation on Human Resource Managementpracticesin the automativemanufacturing industry. JOURNAL OF SOUTHWEST JIAOTONG UNIVERSITY, pp.256-257.

Donald H. Kluemper, Arjun Mitra, Siting Wang (2016). Social Media use in HRM. Research in Personnel and Human Resources Management, 34, pp. 153-207.

Rita Bissola, Barbara Imperatori, (2014). Recruiting Gen Yers Through Social Media: Insights from the Italian Labor Market. In: BONDAROUK, T. and OLIVAS-LUJÁN, M.R. (eds.) Social Media in Human Resources Management (Advanced Series in Management, Vol. 12). Bingley: Emerald Group Publishing Limited, pp. 59-81.

AnastasiiaMazurchenko, KateřinaMaršíková.(2019). Digitally-Powered Human Resource Management: Skills and Roles in the Digital Era. ACTA INFORMATICA PRAGENSIA, pp.73-83

Roberta Fenech, Priya Baguant, Dan Ivanov.(2019). The changingrole of Human Resources Management in an era of Digital Transformation. Journal of Management Information and Decision Sciences, pp. 166-175.

Borowska Solek-Celina, Wilczweska Maja. (2018). New Technolgies in the Recruitment Process. Economics and Culture, pp. 25-33.

Sharma Anita. (2015). Role of Digitalization in HR. Ascent International Journal for Research Analysis, II (I), pp. 212-217.

Richard D. Johnson, Gueutal Hal. G. (2011). Transforming HR Through Technology: The Use of E-HR and HRIS in Organizations. Society for Human Resource Management Foundation, pp. 8-22.
Onuorah Anthonia. N, Okeke, M.N, Ibekwe Anthony Ikechukwu. (2019). Compensation Management and Employee Performance in Nigeria. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, pp. 383–395.
Elkam Khadija, Faridi Mohamed. (2022). La digitalisation de la communication interne : Quel apport à la Performance au Travail ? Revue Française d'Economie et de Gestion, pp. 295-310.
Khashman Aysar Mohammad, Al-Ryalat's Haroun Abdallah. (2015). The Impact of Electronic Human Resource Management (E-HRM) Practices on Business Performance in Jordanian Telecommunications Sector: The Employees Perspective. Journal of Management Research, pp. 117-126.
Dianna L. Stone, Diana L. Deadrick, Kimberly M. Lukaszewski, Richard Johnson. (2015).The influence of technology on the future of Human Resource Management. Human Resource Management Review, pp. 217-227.
Sharma Anshu, Bhatnagar Jyotsna. (2016). Enterprise social media at work: web-based solutions for employee engagement. Human Resource Management International Diges, pp. 16-19.
Kerrin, Márie, Kettley Polly. (2003). E-recruitment: Is It Delivering? Institute for Employment Studies.

ALLOCATION D'ACTIFS EN ASSURANCE SELON LE CRTIERE DE MAXIMISATION DES FONDS PROPRES : APPROCHE THEORIQUE DANS LE CADRE DU REFERENTIEL SBR

Chaymaa Reghay
Laboratoire de recherche en Sciences de gestion des organisations
École Nationale de Commerce et de Gestion Kénitra, Maroc
E-mail : chaymaa.reg@gmail.com

Pr. Otheman Nouisser
Laboratoire de recherche en Sciences de gestion des organisations
École Nationale de Commerce et de Gestion Kénitra, Maroc
E-mail : otheman.nouisser@yahoo.fr

Résumé

Au cœur de la problématique de la mise en place de la directive « Solvabilité Basée sur les Risques : SBR » se trouve la gestion d'actifs. Les assureurs seront amenés, dès son entrée en vigueur, à modifier en profondeur leurs politiques d'allocations d'actifs et leurs stratégies financières. Dans un tel contexte, les gestionnaires devront s'assurer à tout moment que les actifs en portefeuille sont rentables et meilleurs non seulement en termes de critère « moyenne-variance » mais également au regard des engagements souscrits par l'entreprise et des contraintes réglementaires. Il s'agit, en effet, d'une nouvelle dimension relative à l'optimisation du ratio de solvabilité « Capital de Solvabilité Requis : CSR » qui dépendra en grande partie du passif du bilan. L'objectif de cet article est d'étudier de prime abord les nouvelles exigences réglementaires contenues dans le projet de circulaire, puis de faire le point sur la problématique des assureurs vis-à-vis de leurs allocations d'actifs et de leurs stratégies financières.

Mots clés *: assurance, allocation stratégique d'actifs, maximisation des fonds propres, solvabilité basée sur les risques.*

Introduction

À l'instar de ce qu'a connu le secteur bancaire avec la série de normes Bâle et le secteur européen des assurances avec l'entrée en vigueur de Solvabilité 2, le secteur marocain des assurances se prépare, à son tour, à se doter d'un nouveau référentiel relatif à la Solvabilité basée sur les risques (SBR).

Au Maroc, le secteur de l'assurance est contrôlé par l'Autorité de Contrôle des Assurances et de la Prévoyance Sociale (ACAPS). Cet organisme, faisant partie des grandes autorités de surveillance, a été créé par la loi n°64-12 (entrée en vigueur le 14 avril 2016) et a marqué une étape supplémentaire dans la modernisation du secteur financier marocain. Sa mission principale est d'assurer le développement et la pérennité du secteur dont elle assure la régulation, compte tenu des spécificités propres à la nature de l'activité d'assurance. Le secteur se présente en effet comme un cycle de production inversé : l'assureur fixe d'abord son prix de vente, qui est la prime, avant de connaitre son prix de revient, qui est le coût du sinistre. Par conséquent, cette particularité risque de placer le secteur en situation précaire en cas d'évènements majeurs et imprévisibles.

En cours d'élaboration, la deuxième version du cadre réglementaire se présente comme un réel défi pour les assureurs, notamment en comparaison avec le cadre prudentiel actuel jusqu'alors en vigueur. Elle est née d'une volonté de refonder le dispositif autour d'une approche par les risques (d'où son appellation) et d'accorder une importance significative à la qualité de la gestion des risques. La réflexion menée dans la première partie de ce papier trouve sa source dans cette évolution réglementaire.

Au cœur de la problématique de la mise en place du nouveau référentiel se trouve la politique financière de l'assureur. Une nouvelle méthode de couverture du risque de marché modifiera les objectifs de l'assureur et selon lesquels il guidera sa politique de placement : un nouveau critère relatif à la maximisation des fonds propres devra être pris en compte par rapport à la contrainte que la probabilité de ruine soit égale à 1-q. En effet, l'entrée en vigueur du nouveau cadre prudentiel obligera l'assureur d'immobiliser un montant du capital dans ses fonds propres, servant de base à couvrir le risque de placement. Autrement, il optimisera son portefeuille non seulement par rapport à l'approche moyenne-variance, qui est la technique la plus utilisée en matière de construction de portefeuille, mais aussi par rapport au montant du capital immobilisé dans ses fonds propres. Le niveau obligatoire de ce capital dépendra donc du niveau du risque de portefeuille : plus le portefeuille est risqué, plus l'assureur devra posséder de capitaux.

Une allocation d'actifs optimale peut être analysée suivant deux approches : une approche « Bottom up » qui permet au gestionnaire d'optimiser son portefeuille par rapport aux contraintes des passifs et en fonction du capital alloué pour la

couverture du risque de placement ; et une approche « Top-down » qui fixe un pourcentage des fonds propres dédié à la couverture du risque de marché. Par ailleurs, le sujet des investissements des assureurs a rarement été évoqué. Parmi les quelques articles existant, nous citerons celui de Froot (2007) qui a démontré qu'une sélection optimale des risques financiers exclut les actifs risqués des portefeuilles d'investissement des assureurs. Madsen (2002) démontre, avec un raisonnement moins théorique, que les assureurs sacrifient une part de rendement pour les actionnaires. Aux États-Unis, l'impact des normes prudentielles « Risk Based Capital : RBC » sur les placements des assureurs a fait l'objet de deux études seulement : Petroni et al. (1996) et Baranoff (2004). Ceux-ci ont conclu que les normes RBC n'ont pas influencé les comportements financiers des assureurs américains.

Contrairement aux sujets d'investissements, les approches standards pour la détermination du capital de solvabilité a fait l'objet d'un certain nombre de travaux. Dans ces approches, les auteurs s'attachent à déterminer le niveau minimal de capital dont doit disposer un assureur afin de contrôler au mieux le risque global auquel il est confronté.

Dans cet article, nous analysons de façon théorique la problématique de l'assureur vis-à-vis de ses choix d'investissements. L'objectif étant de mettre le point sur les nouvelles orientations d'investissements après le passage vers la directive SBR.

La méthodologie retenue est la suivante : le contexte de la mise en place de la nouvelle directive ainsi que ses principales caractéristiques feront l'objet de la première partie. Elle devrait permettre au lecteur de prendre connaissances des nouveaux et différents éléments qui la compose.

Dans la deuxième partie, nous ferons le point sur deux principaux modèles classiques d'allocation utilisés en assurance : Le modèle de Markowitz (1952) et le Modèle de Sharpe et Tint (1990). Le premier constitue une limite importante pour les assureurs du fait de sa simplicité d'utilisation et de la non prise en compte des engagements. Sa théorie conclut que les investisseurs devraient simplement optimiser le couple rendement/risque de leurs portefeuilles. Or, les assureurs sont contraints par leurs engagements et doivent surveiller que leurs actifs peuvent financer à tout moment leurs engagements en fin de période. Nous montrerons donc que sa théorie n'est pas très utile en assurance. Le deuxième modèle, tout au contraire, met le problème d'intégration du passif dans la problématique d'allocation d'actifs et utilise une approche similaire à celle de Markowitz, basée sur le critère moyenne-variance. Sharpe et Tint ont remarqué que la plupart des investisseurs institutionnels, notamment les assureurs, n'étaient pas prêts à se défaire de l'approche traditionnelle de Markowitz. Pour cela, un modèle qui s'en inspire tout en tenant compte du passif s'est imposé. À ce niveau, nous allons

démontrer que leur modèle prend en compte les engagements par la biais de la corrélation de l'actif avec le passif, certes, mais reste relativement simple à implémenter et à comprendre, de par sa similitude avec Markowitz. Ce problème nous amène vers la troisième partie qui expose d'autres contraintes auxquelles un assureur pourrait faire face : il est contraint de garder un niveau de capital comme garantie contre le risque de marché. Pour cela, un accent sera mis sur deux critères : maximisation des fonds propres et minimisation da la probabilité de ruine.

Réglementation des assurances au Maroc

La réglementation de l'activité d'assurance concerne le niveau national et définit les règles prudentielles applicables aux assureurs, compte tenu de la nature complexe et aléatoire de leurs engagements. Dans l'optique de répondre aux enjeux du secteur et d'accompagner les développements nationaux et internationaux, l'Autorité de contrôle poursuit le renforcement de ses liens avec ses homologues et instances de régulation à l'international. Pour l'heure, les mesures de mises en place des nouvelles normes poursuivent leur cheminement et préparent le secteur marocain des assurances à un changement majeur au niveau de sa réglementation.

Le passage vers les normes prudentielles SBR

À l'instar de son homologue bancaire Bâle 2 et, dans le prolongement de la réforme Solvabilité 2 pour le secteur des assurances européen, entré en vigueur le 1er Janvier 2016, un nouveau cadre réglementaire prudentiel est en passe d'être défini pour les assureurs marocains, modifiant en profondeur le régime existant, jusqu'alors en vigueur.

Au vu des critiques soulevées à l'encontre du cadre prudentiel actuel (tableau 1), le secteur des assurances devait revoir ses normes en matière de solvabilité. Afin de mieux prendre en compte les risques inhérents à l'activité d'assurance et, à la suite de la mise en place de Solvabilité 2 dans l'Union Européenne, de Swiss Solvency Test (SST) en Suisse et de Risk Based Capital (RBC) aux États-Unis, le Maroc développe son propre modèle, plus adapté à l'évolution de la distribution des produits d'assurances et à la situation réelle des assureurs marocains face aux risques qu'ils encourent. Cependant, sa date d'entrée en vigueur reste encore incertaine.

Le tableau ci-dessous récapitule les principales limites à l'encontre du cadre prudentiel actuel, jusqu'alors en vigueur :

LIMITES	
Vision rétrospective	*La prise en compte du passé est comme seul référence pour estimer le futur, ne traduisant pas la réalité du marché.*
Peu d'exigences qualitatives	*L'appréciation des risques est purement quantitative et insuffisamment prospective.*
Prise en compte du risque de souscription uniquement	*La diversité des risques auxquels sont exposés les assureurs (risque de marché, de contrepartie, de concentration, etc.) ne sont pas pris en compte dans le calcul des fonds propres.*
Approche forfaitaire pour la définition du Besoin en Marge de Solvabilité (BMS)	*Le calcul du BMS[109] est fonction des primes et sinistres en assurance non vie et des provisions mathématiques en assurance vie.*
Décalage avec les normes comptables.	*Non prise en compte de la réforme comptable internationale IFRS 17 (anciennement IFRS 4).*
Bilan prudentiel en 'valeur historique'.	*Calcul de l'actif et du passif suivant une approche comptable, ne prenant pas en compte la volatilité des marchés financiers.*

Tableau 1 : Limites à l'encontre du cadre prudentiel actuel (source :

Le cadre prudentiel actuel a donc montré ses limites et le régulateur préfère opter pour une approche « risk based ». Le secteur estime que sa modernisation est nécessaire au niveau de sa réglementation. Dès lors, le nouveau référentiel doit permettre une meilleure absorption des risques auxquels sont confrontés les assureurs.

Axé sur de nouvelles exigences réglementaires, aussi bien quantitatives que qualitatives, le nouveau cadre prudentiel se montre d'être porteur de changement

[109] Représente le matelas de sécurité contre l'aléa dans la réalisation des risques pouvant affecter le passif ou l'actif d'une compagnie d'assurance.

et incontournable pour un secteur en perpétuelle mutation. Afin d'identifier ses champs d'intervention, le régulateur l'a segmenté autour de trois piliers :

Pilier 1 : exigences quantitatives

L'enjeu du premier pilier est de déterminer si la compagnie détient suffisamment de fonds propres et, par conséquent, si elle est en mesure de couvrir les pertes éventuelles et de garantir ses engagements futurs. Si aujourd'hui seuls les risques de souscription sont couverts par la marge de solvabilité, la nouvelle réglementation les élargit à ceux de marché et de contrepartie, prenant en considération les spécificités et les intervenants du secteur. L'objectif étant d'évaluer, le plus finement possible, le capital requis en couverture des risques qui menacent la solvabilité des compagnies d'assurances. Les règles quantitatives sont définies dans les trois domaines suivants :
- Constitution de provisions techniques suffisantes ;
- Détention de fonds propres supérieurs à un montant minimal, défini en deux niveaux : le capital de solvabilité requis 'CSR' et le minimum de capital requis 'MCR'.
- La définition des règles d'éligibilité de capital.
L'entrée en vigueur de ce pilier est prévue pour le 1er Janvier 2023[110].

Pilier 2 : exigences qualitatives

Au sein du pilier 2 seront fixées les exigences qualitatives en matière de gouvernance et de gestion des risques, en l'occurrence l'évaluation interne des risques et de la solvabilité « Own Risk and Solvency Assessment » (ORSA). L'objectif étant de renforcer la gouvernance des assureurs en introduisant des fonctions clés : audit interne, actuariat et gestion des risques. Ce pilier introduit aussi le Principe de la Personne Prudente (PPP) conduisant les compagnies à identifier, mesurer, gérer, suivre et contrôler les risques associés à leurs placements. En pratique, il s'agit de veiller à la sécurité, qualité, liquidité, rentabilité et disponibilité des actifs.

Pilier 3 : communication financière d'informations

Ce dernier pilier traite de la diffusion des informations sur lesquels les deux premiers piliers sont basés, permettant au public et au régulateur de juger si l'analyse effectuée est conforme à la réalité. En particulier, ces informations devront couvrir les éléments suivants : la performance financière, le profil de

[110] ACAPS

risque de l'entreprise, la structure de gouvernance et la sensibilité des résultats aux volatilités des marchés financiers. Étant admise comme essentielle à la sécurité financière, la communication d'informations a pour but de renforcer la discipline de marché.

Triptyque prudentiel

Les éléments essentiels de la nouvelle directive sont résumés dans le schéma ci-après :

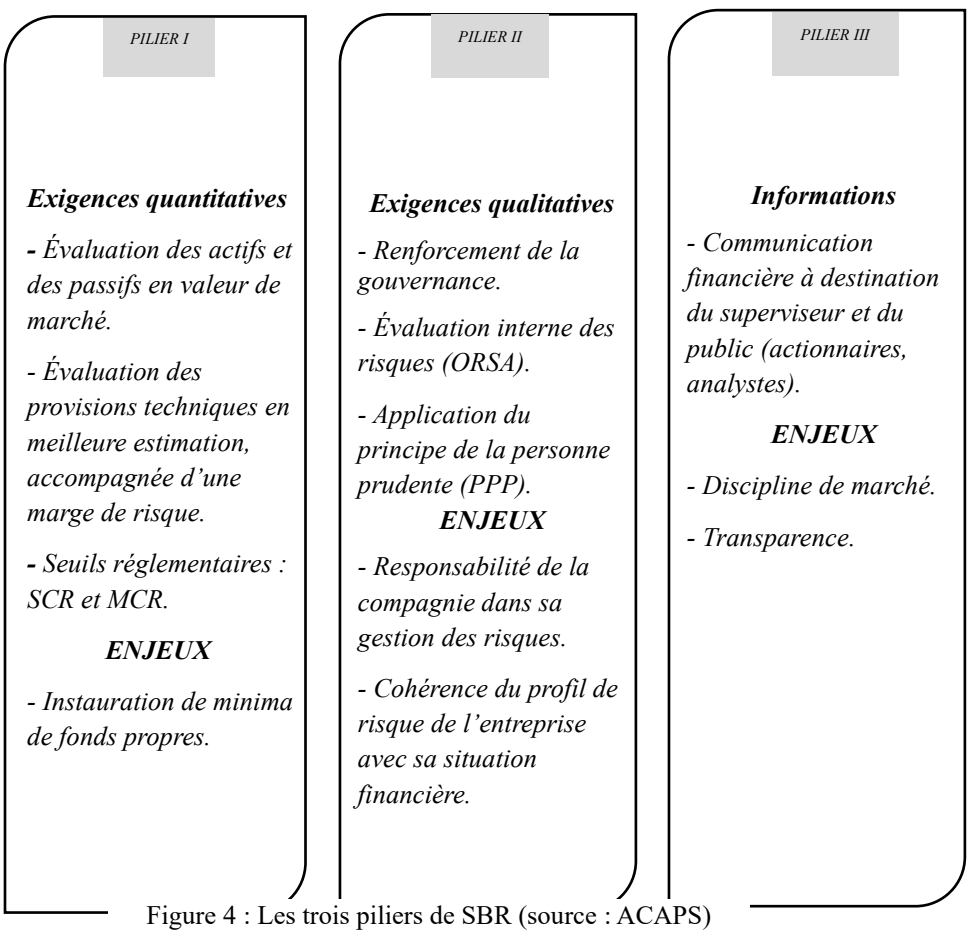


Figure 4 : Les trois piliers de SBR (source : ACAPS)

Dans la suite du papier, l'étude sera restreinte au pilier 1 et, plus précisément, à la problématique des assureurs vis-à-vis de leurs allocations d'actifs et de leurs stratégies financières dans le référentiel SBR.

Allocation d'actifs en assurance

Sur la base de la loi 17-99 portant code des assurances, un contrat d'assurance correspond à une convention passée entre l'assureur et le souscripteur pour la couverture d'un risque, constatant leurs engagements réciproques. Cependant, l'une des principales caractéristiques de l'activité d'assurance est l'inversion du cycle de production. L'assureur fixe et reçoit à priori les primes avant d'éventuellement verser des prestations. D'ailleurs, c'est en réponse à cette inversion du cycle de production que les premières mesures de contrôle sont apparues, visant à mieux évaluer le coût de la sinistralité future. Le but étant d'encaisser suffisamment de primes, de conserver des actifs sûrs, suffisants et liquides et, en définitive, d'être solvable. La logique est la suivante :

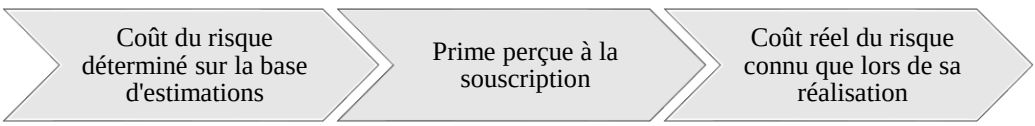


Figure 5 : Nature de l'activité des entreprises

Par conséquent, cette logique contraint les entreprises d'assurances à détenir un actif important, principalement celles qui pratiquent les opérations d'assurances vie et ce, compte tenu de la durée de vie de leurs contrats qui est généralement plus longue que celle des entreprises pratiquant les opérations d'assurances non vie. Pour cela, il est essentiel de procéder à une bonne gestion actif-passif afin de pouvoir répondre à tout moment aux engagements, tout en ayant les meilleurs rendements possibles. La politique d'investissement d'une entreprise d'assurance est, d'ailleurs, responsable à plus de 90% des variations de performance (Gary P., 1986 ; Roger G., 2000).

Modèles d'allocations d'actifs

Markowitz : approche classique

Les bases de la théorie moderne du portefeuille sont nées en 1952 avec la publication de l'article fondateur de Harry Markowitz, en partant du principe que le risque d'un portefeuille peut être mesuré par la variance de sa rentabilité. Il formalisa le dilemme fondamental de la finance moderne : obtenir une rentabilité faible mais certaine, ou accepter de prendre un risque dans l'espoir d'accroître cette rentabilité. Il quantifia également l'effet de diversification, selon lequel une combinaison de plusieurs actifs dans un portefeuille permet de réduire, pour un taux de rendement donné, le risque global. Les travaux de Markowitz ont modifié profondément la façon de concevoir les problèmes financiers et, en particulier, ont

montré que l'évaluation d'un titre financier doit se faire dans le cadre de l'ensemble du portefeuille constitué.
De ce fait, l'investisseur prend ses décisions en fonction de deux paramètres : l'espérance de sa richesse et la variance du portefeuille. Le modèle fait la double hypothèse :
$-$ $\boldsymbol{H_1}$: Efficience du marché financier.
$-$ $\boldsymbol{H_2}$: Aversion au risque des investisseurs.
Bénéficiant de l'effet de diversification, les portefeuilles efficients dominent les actifs individuels et constituent l'ensemble des choix offerts aux investisseurs, à partir desquels ils sélectionnent le portefeuille optimal, en fonction de leurs attitudes particulières face au risque. Ceci dit, un investisseur averse au risque optera pour un portefeuille moins risqué mais aussi moins rentable, et inversement.
La résolution de ce problème nous construit les « portefeuilles efficients » et décide donc de la politique de diversification du gestionnaire.
Portefeuille efficient : celui qui présente le couple rentabilité/risque le plus optimal. Pour un risque donné, le portefeuille efficient a la plus forte rentabilité ou, pour une rentabilité donnée, il présente le risque le plus faible.
L'ensemble des portefeuilles efficients constituent la frontière efficiente de Markowitz, où :
À un niveau de volatilité donné, il n'existe aucune autre combinaison d'actifs qui possède un rendement plus élevé.
À un niveau de rendement donné, il n'existe aucune autre combinaison d'actifs qui possède un risque prévu plus faible.
À présent, nous nous plaçons dans le cadre d'un marché financier formé par N actifs risqués $\boldsymbol{S_i}$ où $i = 1, \ldots, N$ et d'un actif sans risque S_0. À la date $t \geq 0$, le prix de l'actif est noté P_t^i. Pour tout $i = 0, \ldots, N$, le rendement de l'actif $\boldsymbol{S^i}$ entre t-1 et t est une variable aléatoire telle que :

$$R_t^i = \frac{(P_t^i - P_{t-1}^i) + C_t^i}{P_{t-1}^i}$$

Où P_t^i représente le prix de marché au temps t de l'actif i.
C_t^i représente le revenu attaché à la détention de l'actif i au temps t. Il est toutefois fixe pour les obligations (coupons) et variable pour les actions (dividendes).
Le portefeuille de N actifs peut être noté comme suit :

$$P = \{(w_1, S_1);\ (w_2, S_2)\ ;\ \ldots;\ (w_N, S_N)\}$$

Où w_i représente la part de la ressource financière allouée à chaque actif S_i.

En notant W le vecteur des poids des actifs, l'espérance et la variance du rendement du portefeuille s'écrivent ainsi :

$\boldsymbol{\mu_p} = W'\mu$ et $\boldsymbol{\sigma_p} = W'\sum W$

Un portefeuille est dit efficient lorsque son couple rendement/risque $(\boldsymbol{\mu_p}, \boldsymbol{\sigma_p})$ n'est pas dominé, i.e. il n'existe aucun autre portefeuille P'tel que :

$\mu_{p'} > \mu_p$ avec $\sigma_{p'} \leq \sigma_p$ ou $\sigma_{p'} < \sigma_p$ avec $\mu_{p'} \geq \mu_p$

En absence d'actif sans risque, les portefeuilles efficients s'obtiennent en maximisant le rendement espéré du portefeuille pour un niveau de volatilité donné ou, de manière équivalente, en minimisant la volatilité pour un niveau de rendement donné. Formellement, nous avons :

$\boldsymbol{max\ \mu_p}$ sous les contraintes : $\sigma_p^2 \leq \sigma_p'$ et $\sum_{N=1}^{N} W_N = 1$

Ou de manière équivalente,

$\boldsymbol{min\ \sigma_p^2}$ sous les contraintes : $\mu_p \geq \mu_p'\ et\ \sum_{N=1}^{N} W_N = 1$

Résoudre ce problème d'optimisation nous permet de définir l'équation de la frontière efficiente formulée comme suit :

$$W^* = \frac{\Sigma^{-1}}{D}\left[(B1 - A_\mu) + (C_{\mu^t} - A1).\mu_p'\right]$$

Où Σ représente la matrice de variance-covariance et μ^t la matrice des rendements espérés des actifs. D'amples détails sur le déroulement de cette méthode se trouvent dans l'ouvrage Gestion de portefeuille (Broquet et al., 2004 ; Andras et al., 2010). En définitive, la résolution de l'équation nous permet de déterminer la frontière efficiente.

En pratique, ce modèle est intensivement utilisé pour contrôler le risque et évaluer les portefeuilles. Cependant, le champ d'application du critère Moyenne-Variance est limité parce qu'il est basé sur la variance comme mesure de risque (Ben Salah, 2015). Cette dernière n'est pas constante au cours du temps puisqu'elle est fondée sur les taux de rendement qui sont plus élevés au moment des crises et faibles lorsque le marché boursier est volatile.

En effet, le modèle de Markowitz pose différents problèmes liés, d'une part, à l'estimation des paramètres « rendements, variances, covariances » par des données historiques et, d'autre part, à la lourdeur de ceux-ci en termes de calculs. Autrement, pour un portefeuille composé de N actifs, le modèle contraint d'estimer $N^2 - N$ covariances et N variances. En sus, si les variances et les covariances peuvent être estimées de façon raisonnable grâce aux données historiques, il en va différemment pour les rendements, ceux-ci étant régulièrement sur-estimés (Windcliff et al., 2004).

En assurance, la survenance des sinistres étant totalement aléatoire, le problème d'un assureur est de gérer ses fonds et de respecter ainsi ses engagements. Un

assureur vie, compte tenu de la duration de son passif, doit placer ses fonds sur un horizon temporel très long et, par conséquent, les opportunités d'investissements peuvent varier dans le temps. De ce fait, les assureurs doivent chercher à atteindre un objectif de rendement compatible avec l'appétit pour le risque, certes, mais en tenant compte aussi des contraintes du passif. Autrement, ils sont amenés à se couvrir contre le risque de variation de leurs engagements envers les assurés avant de chercher à obtenir des rendements. Or, Markowitz conclut qu'un investisseur devrait simplement optimiser le couple rendement/risque de son portefeuille. Sa théorie n'apparait pas alors comme très utile en assurance.

Modèle de Sharpe et Tint : prise en compte du passif

Le modèle de Sharpe et Tint a instauré dans les années 90 la contrainte du passif dans son processus d'allocation d'actifs. Nous introduisons la notion de « surplus », définie comme la différence entre l'actif et la part de passif prise en compte, telle que :

$$S = A - K.VEP$$

Où
A : la valeur de marché de l'actif ;
K : le coefficient mesurant l'importance de la couverture des engagements ;
VEP : les provisions techniques dans le référentiel SBR.
À présent, nous supposons que l'assureur vie souhaite en premier lieu honorer ses engagements. Il prend donc en compte l'ensemble de ses engagements lors de l'élaboration de son allocation.
La valeur du surplus est connue à la date initiale t=0 et inconnue à t=1. La variation du surplus entre ces deux dates s'écrit comme suit :

$$S' = S_1 - S_0 = [A_0(1 + r_A) - VEP_0(1 + r_{VEP})] - (A_0 - VEP_0)$$
$$S' = A_0.r_A - VEP_0.r_{VEP}$$

Avec
r_A : le rendement de l'actif entre t=0 et t=1.
r_{VEP} : le taux de croissance du passif, issu de la variation de la courbe des taux sans risque.
Supposons que l'investissement est effectué sans contrainte du passif. Le rendement du surplus en t=1 est défini comme suit :

$$r_s = r_A - \frac{1}{f_0}.r_{VEP}$$

Où f_0 correspond au ratio de financement initial des provisions techniques. Il est égal à :

$$f_0 = \frac{A_0}{VEP_0}$$

L'objectif étant de maximiser l'utilité définie par :

$$U = E(r_s) - \frac{1}{\lambda} Var(r_s)$$

Où λ représente la tolérance au risque de l'investisseur. Le rendement espéré du surplus en t=1 ainsi que sa variance sont donnés comme suit :

$$E(r_s) = E(r_A) - \frac{1}{f_0} E(r_{VEP})$$

$$Var(r_s) = Var(r_A) - \frac{2}{f_0} Cov(r_A, r_{VEP}) + \frac{1}{f_0^2} Var(r_{VEP})$$

Le dernier terme dans (2) n'est pas affecté par les décisions d'allocations d'actifs et peut être négligé sans effet sur les résultats. Le problème revient donc à trouver le portefeuille P tel que :

$$P = max\, E(r_A) - \underbrace{\frac{1}{\lambda} Var(r_A) + \frac{2}{f_o \lambda} Cov(r_A, r_{VEP})}_{A} \quad \underbrace{\qquad}_{B}$$

Le terme A constitue l'élément de l'allocation d'actifs sans prise en compte du passif. Le terme additionnel B provient de l'investissement dans des actifs et permet ainsi de se couvrir contre les variations du passif.

La covariance entre $r_A \; et \; r_{VEP}$ retient trois cas de figures :

Nulle : dans le cas où l'actif ne covarie pas avec le passif (ceci nous ramène au cadre classique de Markowitz) ;

Positive : le rendement de l'actif sera élevé lorsque le taux de croissance du passif est élevé, et inversement. Cela signifie que, plus la covariance est élevée et plus la capacité de couverture des risques de variations des engagements est bonne.

Négative : l'allocation ne permettrait pas de se couvrir correctement contre les variations du passif.

À partir de cela, nous retenons qu'un actif corrélé positivement avec le passif permettra d'avoir une meilleure couverture contre les variations des engagements. Cependant, l'utilisation du modèle Sharpe et Tint peut en pratique s'avérer compliqué car, contrairement aux actifs, il n'existe pas d'indice de référence pour représenter le comportement du passif d'un assureur. De plus, le risque du portefeuille est mesuré par sa variance, ce qui constitue aussi une limite.

Dans la partie qui suit, nous allons aborder une variante relative au SCR marché dans le référentiel SBR, modifiant ainsi la mesure de risque par sa variance.

Allocation d'actifs sous contraintes SBR

La solvabilité constitue une exigence commune à toutes les entreprises d'assurances qui, pour supporter les pertes ou dépenses imprévues et éviter le risque de défaillance, requiert des réserves financières suffisamment importantes. Elle est assurée par une série de provisions au passif et des contraintes réglementaires pour les placements financiers à l'actif.

Objectivement, les placements viennent en couverture des provisions techniques et des fonds propres afin de permettre à l'entité d'honorer ses engagements contractuels vis-à-vis des tiers. Cependant, dans le cadre de la réglementation actuelle, jusqu'alors en vigueur, le niveau minimum de fonds propres (Besoin en Marge de Solvabilité : BMS) dont doit disposer un assureur dépend uniquement du niveau des provisions techniques en assurance vie et du niveau des primes en assurance non-vie. Or, le référentiel SBR modifie ces règles en intégrant comme critère de détermination du niveau des fonds propres une notion du risque global supporté par la compagnie, déterminée au travers de la probabilité de ruine et, met un accent particulier sur le risque de marché, non pris en compte dans le cadre prudentiel actuel. Ainsi, comme la structure de l'actif impacte directement la solvabilité de l'assureur, la détermination de son allocation d'actifs se trouve de fait intégré dans la démarche de fixation du niveau de ses fonds propres.

L'objectif quantitatif du premier pilier est de détenir le niveau de capital nécessaire pour couvrir les risques pris par l'assureur et éviter la ruine avec un niveau de confiance de 99,5% sur un horizon temporel d'un an. Formellement, nous avons :

$$\boldsymbol{P(FP_1 < 0) \leq 0,5\%}$$

Cette définition repose donc sur trois notions :

- Seuil : niveau de solvabilité requis (99,5%).
- Horizon : distribution des fonds propres dans un délai d'un an.
- Ruine : la valeur économique des actifs est inférieure à la valeur économique des passifs. La probabilité de sa réalisation doit être inférieure à 0,5%.

Le capital repose sur une vision économique du bilan à partir de la date t=0. Cette date correspond à la date des décisions d'investissements.

La structure du bilan d'un assureur prend la forme suivante :

ACTIF	***PASSIF***
A_0	FP_0
	VEP_0

Figure 6 : Bilan simplifié d'une entreprise d'assurance (Source : N. Gautron, 2003)

A_t représente la part investie dans les actifs, i.e. la valeur des placements à la date t.
FP_t représente le montant des fonds propres économiques d'un assureur à la date t.
VEP_t représente les provisions techniques à la date t.
Le bilan étant équilibré, nous avons l'équation suivante :

$$FP_t = A_t - VEP_t$$

Nous pouvons désormais définir la ruine d'un assureur comme étant son incapacité à couvrir ses engagements. Autrement, la probabilité de ruine correspond, d'une part, à la probabilité que les fonds propres soient réduits à 0 et, d'autre part, à l'insuffisance de l'actif face aux prestations fournies au passif. La problématique incontournable de l'assureur est alors d'allouer ses actifs en maximisant les fonds propres et en minimisant la probabilité de ruine.
Par définition, l'allocation d'actifs est une méthode quantitative de gestion de portefeuille qui désigne un processus dans lequel un investisseur recherche l'équilibre optimal entre le rendement et le risque de ses investissements. Elle est particulièrement développée dans des contextes d'assurance vie et de retraite compte tenu des stratégies d'allocations à long terme et de la durée conséquente des contrats.

Modélisation de l'entreprise d'assurance

Sur une période donnée, un assureur couvre N risques. Ceux-ci vont engendrer les montants de sinistres $C_1, \dots, C_n$ où C_i correspond à la charge de sinistre de l'ensemble des contrats de la branche i.
À la date $t = 0$ et conformément à la réglementation, l'assureur a doté ses provisions techniques d'un montant VEP_0 et dispose, parallèlement, d'un niveau de fonds propres FP_0 qui doit être supérieur au niveau minimum de fonds propres réglementaires, noté FP_0^R.
Nous supposerons qu'il a placé le montant $FP_0 + VEP_0$ dans m actifs financiers : $A = (A_1, \dots, A_m)$ avec les proportions $\omega = (\omega_1, \dots, \omega_m)$, sachant que :

$$\sum_{j=1}^{m} \omega_j = 1$$

Dans le cadre de la réglementation actuelle, le calcul de FP_0^R et VEP_0 dépend uniquement de $C = (C_1, \dots, C_n)$. En revanche, il en va autrement dans un

référentiel du type SBR, puisque FP_0^R est également fonction de $\omega_1, \ldots, \omega_m$ et $A_1 \ldots, A_m$.
À la date $t = 1$, l'assureur doit payer le montant de prestations suivant :

$$\check{C} = \sum_{i=1}^{n} C_i$$

Il dispose ainsi comme ressource :

$$(FP_0 + VEP_0) \sum_{j=1}^{m} A_j . \omega_j$$

Critère de maximisation des fonds propres
Dans le référentiel SBR, le niveau de fonds propres doit contrôler le risque global de la compagnie auquel contribue l'allocation d'actifs. La mise en œuvre du critère de maximisation des fonds propres passe alors par la détermination du couple allocation d'actifs/fonds propres.
En fin de période, l'assureur devra débourser en espérance :

$$E[\check{C}] = E\left[\sum_{i=1}^{n} C_i\right] = \sum_{i=1}^{n} E[C_i]$$

Ses ressources, par ailleurs, seront constituées des provisions techniques, des fonds propres et des actifs financiers. En fin de période, l'actif de l'assureur va alors atteindre le montant :

$$E\left[(FP_0 + VEP_0) \sum_{j=1}^{m} A_j . \omega_j\right] = (FP_0 + VEP_0) \sum_{j=1}^{m} \omega_j . E[A_j]$$

La charge des prestations actualisée au taux de rendement du portefeuille financier est donnée par la formule suivante :

$$\delta_0^{\omega} = \left(\sum_{i=1}^{n} C_i\right) . \left(\sum_{j=1}^{m} A_j . \omega_j\right) \qquad \textit{-1}$$

À présent, en soustrayant la valeur du passif de la charge des prestations (2), l'assureur atteindra la valeur du surplus, actualisée au taux de rendement de l'actif. Soit :

$$\gamma_0^{\omega} = (FP_0 + VEP_0) - \delta_0^{\omega}$$

Les fonds propres économiques représentent l'espérance de ce surplus actualisé :

$$E[\gamma_0^{\omega}] = E[(FP_0 + VEP_0) - \delta_0^{\omega}]$$

Les provisions techniques représentent l'espérance de la charge des prestations, soit la quantité $\boldsymbol{E(\delta_0^{\omega})}$. Cette quantité, lorsque placée en début de période selon l'allocation $\boldsymbol{\omega}$, l'assureur serait capable de payer les prestations en fin de période. Il peut aussi maximiser la valorisation des fonds propres économiques (4) par le biais de son allocation d'actifs et choisir ainsi le portefeuille qui maximise la quantité suivante :

$$\mathrm{Z}(\omega) = \frac{E[\gamma_0^{\omega}]}{FP_0}$$

$\mathrm{Z}(\omega)$ étant le rapport entre la valeur économique de la société et ses fonds propres.

Critère de minimisation de la probabilité de ruine

Pour mesurer le niveau de prudence associé à l'allocation d'actifs, il est naturel de déterminer la probabilité de ruine qui lui est associée.

Nous allons traiter la probabilité que l'assureur ne puisse payer les prestations. En fin de période, la compagnie est supposée être en faillite si :

$$\psi > (FP_0 + VEP_0) \sum_{j=1}^{m} A_j . \omega_j$$

Il est possible d'associer le niveau de probabilité de ruine $\nu(\omega)$ à chaque allocation ω, tel que :

$$\nu(\omega) = \mathbf{Pr}\left[> (FP_0 + VEP_0) \sum_{j=1}^{m} A_j . \omega_j \right]$$

Cette grandeur $\nu(\omega)$ peut être aisément approchée numériquement par des techniques de simulation.

De ce fait, le niveau minimal de fonds propres dans le cadre d'un référentiel de type SBR dépend de l'allocations d'actifs. La mise en œuvre du critère de maximisation des fonds propres et de minimisation de la probabilité de ruine passe, dans un premier temps, par la définition de la corrélation liant l'allocation et le capital cible ; puis, par la détermination du couple « capital cible/allocation » qui maximise le rapport entre les fonds propres et le capital cible (Planchet., et al. (2007).

Conclusion

Une allocation optimale est définie en fonction de l'évolution des actifs entre un instant initial et un instant final. Cependant, lorsque la durée entre les deux instants est importante, les aléas qui peuvent survenir ne sont pas pris en compte dans la réglementation actuelle.

Bon nombre de modèles définissent l'optimalité d'un portefeuille en fonction du critère moyenne-variance. Cette approche consiste à optimiser les poids des actifs

du portefeuille en fonction de leurs rendements espérés, leurs variances et leurs covariances. Dès lors ces paramètres sont estimés, l'approche résout le programme de minimisation de la variance du portefeuille sous contrainte d'un niveau de rendement donné. D'autres modèles, par ailleurs, ont démontré que la prise en compte des engagements par le biais de la corrélation de l'actif avec le passif ne doit pas être négligeable. Cependant, bien que ces modèles intègrent le passif dans leur modélisation, ils ne permettent pas d'appréhender tous les facteurs pouvant influer sur les choix d'investissements dans le cas pratique d'un assureur. Il faut, en effet, tenir compte d'autres contraintes, de natures réglementaire et assurantielle, pour une meilleure adaptation du modèle. Pour remédier à ces problèmes, une stratégie dite « Fixed-Mix » a été développée, permettant de définir une allocation statique en tenant compte de tous les scénarios économiques possibles des différentes classes d'actifs (A. Faleh., 2012).

Dans ce papier, nous avons mis le point sur deux types de modèles utilisés dans le cadre de l'allocation d'actifs. Le premier se base sur l'approche « moyenne-variance » et le second s'en inspire tout en intégrant les contraintes du passif du bilan. L'objectif derrière ces modèles étant de mettre en lumière les spécificités de l'activité d'assurance contraignant les assureurs à prendre en considération d'autres critères auxquels ils pourraient faire face. Il s'agit d'un nouveau critère de maximisation de fonds propres qui devra être pris en compte dès l'entrée en vigueur du référentiel SBR, déterminé au travers de la probabilité de ruine 1-q. La détermination de l'allocation d'actifs se trouve alors intégrée dans la démarche de fixation du niveau des fonds propres.

Références bibliographiques

Andras F, N. Daniel, N. (2006). Applying Markowitz's Critical Line Algorithm. University of Mannheim. Allemagne.

Ben Salah, H. (2015). Gestion des actifs financiers : de l'approche classique à la modélisation non paramétrique en estimation du DownSide pour la constitution d'un portefeuille efficient. Gestion et management. Université Claude Bernard. Lyon.

Broquet, C. Cobbaut, R. Gillet, R. (2004). Gestion de portefeuille. Comptabilité, Contrôle & Finance.

Faleh, M. (2011). Allocation stratégique d'actifs et ALM pour les régimes de retraite. Thèse de doctorat. Spécialité sciences actuarielle et financière. Université Claude Bernard. Lyon.

Gary P, Brinson. L, Randolph Hood. Gilbert L, Beebower. (1986). Determinants of Portfolio Performance. Financial Analysts Journal. Vol. 42, pp. 39-44.

Harry Markowitz. (1952). Portfolio Selection. The Journal of the American Finance Association.
Kenneth A, Froot. (2007). Risk Management, Capital Budgeting and Capital Structure Policy for Insurers and reinsurers. Journal of Risk and Insurance.
Norbert, Gautron. Planchet, Frédéric. Pierre, Therond. (Août 2003). Méthodes financières et allocations d'actifs en assurance. Lyon.
Planchet, Frédéric. Pierre-E, Thérond. (2007). Allocation d'actifs selon le critère de maximisation des fonds propres économiques en assurance non vie : présentation et mise en œuvre dans la réglementation française et dans un référentiel de type Solvabilité 2. Université de Lyon : Journal of Economic Litterature Classification.
Roger G, Ibbotson. Paul D, Kaplan. (2001). Does Asset Allocation Policy Explain 40, 90 or 100 Percent of Performance ? Financial Analysts Journal.
Sharpe W,F. Tint L,G. (1990). Liabilities - A new approach », Journal of Portfolio Management, Winter, 1990, 5-10.

L'INFLUENCE DE LA PANDEMIE DU COVID-19 SUR LE MONDE DU TRAVAIL : QUEL AVENIR DU TELETRAVAIL APRES LA PANDEMIE DU COVID-19 ?

Dounia Sitaleb
Doctorante à l'École Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger (ENCGT)
Université Abdelmalek Essaadi (UAE)
E-mail : donia.sitaleb@etu.uae.ac.ma

Pr. Imad Elkhalkhali
Enseignant -chercheur à l'École Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger (ENCGT)
Université Abdelmalek Essaadi (UAE)
E-mail : khalkhali@hotmail.com

Résumé

La pandémie sanitaire liée au covid-19 que nous vivons a poussé à adopter de nouvelles formes d'organisation et de communication au sein des entreprises et des organisations à travers le monde et à créer un besoin pour renforcer et instaurer le télétravail dans sa stratégie managériale grâce à l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Cette stratégie qui différencie selon les pays et les secteurs d'activité dont on remarque que la majorité des entreprises ont adopté le télétravail à plein temps. Le but de notre travail c'est d'évaluer et de montrer l'efficacité du travail à distance, d'identifier les avantages et les inconvénients et de définir son mode de fonctionnement, afin de pouvoir répondre à notre problématique de recherche en se basant en premier lieu sur une revue de littérature approfondie.
***Mots clés** : Télétravail ; Pandémie du Covid-19 ; Organisations ; Gestion ; Future.*

Introduction

Le télétravail désigne l'exercice à distance d'une activité professionnelle au moyen des technologies de l'information et de la communication en s'inscrivant dans les politiques de soutien organisationnel.
Le télétravail est généralement caractérisé comme un arrangement selon lequel les employés s'acquittent d'au moins une partie de leurs responsabilités en dehors des limites physiques de leur organisation en utilisant diverses formes de TIC (technologie de l'information et de communication) pour pouvoir maintenir une présence virtuelle (Fay et Kline, 2012).
Par ailleurs, la crise sanitaire liée au COVID-19 a contraint le recours massif au télétravail dans le monde entier pour assurer la continuité et le bon fonctionnement des organisations en respectant les mesures de sécurité imposées par l'OMS (Organisation Mondiale de la Santé) afin d'éviter la propagation du virus.
A cet effet, cette crise sanitaire a permis de constituer une phase d'essai pour la mesure de performance du télétravail au Maroc.
L'objectif principal du télétravail, adopté au début de la pandémie du COVID-19 est de préserver la santé et la vie des collaborateurs afin de limiter la propagation du virus, et qui a été évoqué comme solution managériale et organisationnelle et qui a fini par séduire une grande partie des dirigeants ainsi que beaucoup de sociétés et organisations qui ont même décidé de pérenniser le télétravail et le travail à distance malgré l'allègement des restrictions liées au COVID-19 à savoir (Confinement, Pass vaccinal, port du masque …).
Pour bien cerner notre sujet on va d'abord procéder à la définition du télétravail, connaitre son historique à travers le temps, quels sont les atouts que représente quant à son adoption ainsi que ses inconvénients sur les différents plans, son mode d'emploi et sa mise en place sur le plan national et international afin de déceler les contraintes qui freinent son adoption pour pouvoir répondre à notre question : Quel avenir du télétravail après le COVID-19, est ce que les organisations opteront toujours pour ce mode de management qui a vu le jour partout dans le monde et qui a été adopté presque sur le plan nationale et international bien avant la période de confinement causée par ce virus.

Le télétravail définitions et typologie

Définitions

Le télétravail, peut être défini comme travailler de n'importe où et à tout moment (Kurland et Bailey, 1999), ou terminer le travail au-delà de travail de bureau traditionnel (Coenen et Kok, 2014). Ce n'est pas si simple donner une définition

universelle du télétravail et qu'il y a beaucoup d'incohérences dans la littérature, étant donné que ce concept a énormément évolué ces dernières années et que le télétravail moderne repose fortement sur les TIC, d'où la nécessité de mettre à jour cette définition en fonction des règles, des tendances et des technologies actuelles et futures.
Le télétravail est habituellement décrit comme étant la flexibilité de travailler à n'importe quel endroit et n'importe quand (Kurland & Bailey, 1999). Il peut donc être résumé par le fait de travailler partout sauf au local de l'entreprise. Cela peut faire référence à beaucoup d'activités. Par ailleurs, un employé peut travailler au sein d'une autre organisation, comme chez un client ou un collaborateur, ou encore simplement de travailler depuis son domicile qui est probablement le cas le plus connu et celui qui a été développé suite à la crise du covid-19. Le télétravail permet en effet aux travailleurs d'ajuster leur calendrier de travail en fonction des besoins.

Typologies

Le mot télétravail peut avoir différentes formes et peut être défini selon les typologies de son mode de fonctionnement à savoir son lieu d'exercice et la fréquence exercée.

Selon le lieu d'exercice

- Le télétravail à domicile :

Le télétravail est exercé depuis le domicile de l'employé avec l'utilisation des bureaux virtuels. La société utilise des salles dans des centres d'affaire en général pour tenir des réunions ou des entretiens.

- Le télétravail mobile :

Quand le télétravail est exercé depuis n'importe quel endroit avec l'utilisation des outils des nouvelles technologies. On peut faire référence aux métiers qui nécessitent un déplacement permanent comme les commerciaux et les équipes des services après-vente…

- Centres de télétravail :

Il s'agit des filières décentralisées des entreprises et des organisations où les employés exercent leurs tâches quotidiennes en disposant en général des outils et des équipements technologiques de communication afin d'aboutir à leurs finalités.

Selon la durée

Dans ce cas on distingue :

- Le télétravail permanent

Qui se caractérise par le travail depuis le lieu de domicile on peut même dire que l'employé vient rarement à l'entreprise.

- Le travail à distance alterné

Quand l'employé travail en alternance entre son foyer et son lieu de résidence.

Selon le statut

On peut distinguer dans ce cas le télétravail avec contrat de travail et le télétravail sans contrat de travail juste avec un accord avec l'employer et son employeur.

La pratique du télétravail au Maroc et dans les pays étrangers

Le télétravail dans les pays étrangers

La notion du télétravail est apparue durant la crise pétrolière au début des années 1970, durant laquelle les employés étaient dans l'obligation d'exercer leurs tâches à partir de leur foyer afin d'économiser de l'énergie. Aux Etats-Unis, le travail à distance s'est mieux connu grâce aux travaux de Norbert Winer sur la cybernétique.

Le travail à distance s'est développé par la suite partout dans le monde grâce au développement technologique. L'évolution de la technologie de l'information et de la communication a joué un rôle primordial dans la gestion du travail à travers l'utilisation des moyens technologiques comme l'internet, les vidéoconférences etc…, choses qui ont facilité la communication entre des employés et leurs salariés.

Il est évident que le nombre des employés qui optent pour le télétravail varie d'un pays à l'autre, d'une culture à l'autre vu qu'il est pratiqué depuis longtemps dans différents pays et en particulier dans les pays développés à savoir la Canada, les Etats-Unis, la Chine, le Royaume-Uni, certains pays européens et l'Australie.

Avec l'évolution de la technologie de l'information et la communication, la digitalisation, la révolution numérique et la crise sanitaire qu'a connu le monde entier durant ces dernières années, la plupart des pays ont été dans l'obligation de recourir massivement au télétravail durant la pandémie qu'on a vécu ces dernières années pour le maintien de leur activité afin de limiter la propagation du covid-19, et il y a même ceux qui ont garder la même stratégie même après la levée des restrictions sanitaires et l'adopte toujours.

Selon une enquête publiée en avril de Steelcase qui est réalisée dans 10 pays auprès de 32 000 participants, à savoir 93 % des employés comptent retourner au bureau au moins une partie du temps et on remarque que la majorité des employés de bureau ont télé-travaillé presque toute l'année 2021, voir ci dessous :

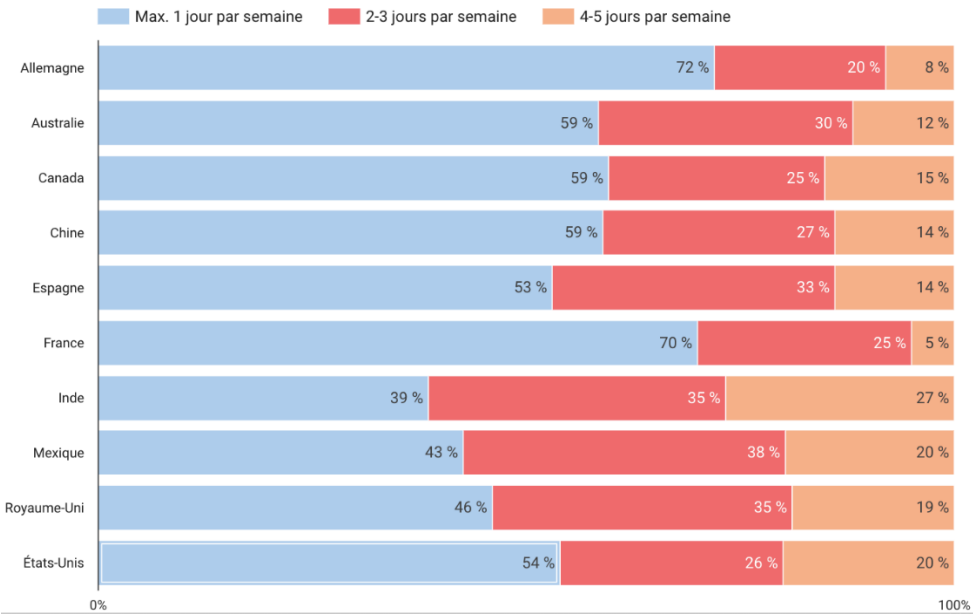


Figure 1 : Attente des salaries de dix pays pour le nombre de jours de

D'après la publication de Dares, Num 51 du ministère du travail en novembre 2019, ils ont constaté que le télétravail en France est pratiqué surtout par les femmes et les cadres et que le nombre des salaries qui l'ont adopté représentait 7% A savoir 1,8 millions de personnes grâce à l'utilisation des moyens technologiques avancés.

Durant la pandémie du covid-19, un grand nombre d'organisations et d'entreprises ont adopté le télétravail partout dans le monde, ça leur a permis de respecter les restrictions sanitaires durant cette période et de gagner en termes de temps et de charges en limitant les déplacements jusqu'au lieu du travail, d'où l'actualité et la pertinence de la question de la valorisation et la mise en œuvre de ce mode de gestion de travail qui s'est avéré très utile.

La pratique du télétravail au Maroc

La législation du travail au Maroc avant l'adoption du code du travail en 2004, s'intéressait seulement au travail permanent qui s'effectue dans des locaux fixes des employés avec des horaires fixes et connus. Il y a eu une règlementation par la suite du travail qui est pratiqué par des certaines d'entreprises que ça soit dans le cadre du travail temporaire ou du travail à durée déterminée. Toutefois il y'a eu des propositions de textes de loi pour les autres formes d'emploi émergents à

savoir le télétravail suite à l'inexistence de textes législatifs dédiés à cette forme d'organisation du travail.
Afin de répondre à ce problème, des contrats de travail ont été associés à des avenants en les adaptant à des contrats de télétravail avec l'approbation des salaries et leurs employeurs.
Une grande majorité des entreprises dans le domaine de l'informatique et des technologies, pratiquent le télétravail comme un mode de fonctionnement qui leur permet de répondre aux besoins de leur clientèle à tout moment et à n'importe quel endroit.
Suite à la pandémie du Covid-19, au Maroc le ministère de l'économie et des finances a communiqué un circulaire en mois d'avril 2020 qui aux différents départements ministériels pour les inciter à gérer le télétravail pour prévenir la contamination du coronavirus, vu que le télétravail n'est pas encore légiféré par le code marocain à ce jour à part le travail à domicile qui est mentionné dans l'article 8 qui date de l'an 2003 du code de travail.
L'absence de textes législatifs emmène la majorité des entreprises et administrations à se poser des questions concernant le contrôle et l'assurance du travail. De ce fait, plusieurs sociétés se sont tournées vers les compagnies d'assurances afin qu'ils intègrent le travail à distance dans la police d'assurance.
Dans ce sens la commission de la CGEM a préparé une proposition de loi qui a été envoyée au ministère de travail pour approbation et qui pourrait servir lors de la préparation du projet de loi concernant le télétravail.

Conclusion

La crise pandémique que nous vivons a joué un rôle très important dans le changement du mode d'organisation du travail et a poussé les entreprises et les salariés à revoir leur manière de travailler de communiquer et de collaborer entre eux dans un environnement sain tout en respectant les barrières sanitaires liées au Covid-19. Beaucoup d'entreprises se trouvent confrontés en parallèle à adopter le télétravail comme une stratégie managériale pouvant devenir les nouvelles normes d'usage, alors que c'était juste optionnel depuis très longtemps. Les enquêtes réalisées récemment à ce sujet, affirment une tendance de plus en plus élevée à son adoption aussi bien de la part des employeurs que des employés.
Les gouvernements dans le monde entier devraient également prendre des mesures adéquates pour maintenir les avantages du télétravail, en veillant à ce que les entreprises et leurs employés disposent de la flexibilité nécessaire pour promouvoir la reprise économique et améliorer le bien-être après la crise sanitaire.
Afin d'atteindre ces objectifs, les pouvoirs publics peuvent agir dans de grands

axes à savoir soutenir les investissements complémentaires et surmonter les difficultés culturels et juridiques sans oublier de légiférer le télétravail.

Références bibliographiques

Tremblay D.-G., Najem E. 2010. Le télétravail : qui le pratique et pourquoi ? Gestion : vol. 35, Pages : 108-116.

DAHMANI, A. & ELAKRY, E. (2020) « La COVID-19 un accélérateur du Télétravail pour les Entreprises », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Numéro 7 / Volume 3 : Numéro 2 » pp : 219 – 239

Le télétravail pendant la pandémie de covid-19: tendances et perspectives, https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/le-teletravail-pendant-la-pandemie-de-covid-19-tendances-et-perspectives-e76db9dd/, consulté le 04/10/2022.

Statistique Canada (2020), Tableau 33-10-0274-01: Pourcentage de l'effectif télétravaillant ou travaillant à distance, et pourcentage de l'effectif qui prévoit decontinuer principalement à télétravailler ou à travailler à distance après la pandémie de COVID-19, selon les caractéristiques de l'entreprise, https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=3310027401&request_locale=fr

Tremblay, D.-G et al. (2006). Le télétravail à domicile : Meilleure conciliation emploi-famille ou source d'envahissement de la vie privée ? , Revue Interventions Economiques, Vol. 34, pp. 1-16

Barruch, Y. (2002). Teleworking: benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers, New Technology, Work and Employment, Vol. 15, No. 1, pp. 34-49.

Statistique Canada (2021), Étude : Travail à domicile -productivité et préférences, https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/210401/dq210401b-fra.htm.

Tremblay, D.-G et al. (2006). Le télétravail à domicile : Meilleure conciliation emploi-famille ou source d'envahissement de la vie privée ? , Revue Interventions Economiques, Vol. 34, pp. 1-16.

Richter, J. et Meshulam, I. (1993). Telework at home : the home and the organization perspective. Human Systems Management. Vol. 12, pp. 197-203

Tremblay, D.-G. (2001). Télétravail : articuler qualité de vie et performance (Rapport de recherche). Montréal, CEFRIO

Kurland, N.et Bailey, D. (1999). Telework: The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime, Organizational Dynamics, Vol. 28, No 2, pp. 53-68.

Tremblay, D.-G et al. (2006). Le télétravail à domicile : Meilleure conciliation emploi-famille our source d'envahissement de la vie privée ? , Revue Interventions Economiques, Vol. 34, pp. 1-16.
Le recours au télétravail : Code et Covid, https://www.social-cgem.ma/le-recours-au-teletravail/ Consulté le 10/10/2022.

Sous l'égide de l'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger de l'Université Abdelmalek Essaadi, les 17 et 18 février 2023, se sont déroulés les travaux de la deuxième édition colloque international intitulé "Coopération Université-Entreprise et développement territorial àl'ère de la transformation numérique".

Cet événement a été marqué par des échanges dynamiques entre doctorants, anciens lauréats, chercheurs, praticiens, et représentants du monde de l'entreprise, ainsi que des partenaires internationaux. Les participants ont cherché à présenter en détail l'expérience de leurs institutions en matière de coopération entre l'université et l'entreprise, en mettant en avant les moyens permettant de promouvoir cette collaboration.

Après deux journées de travail, comprenant des sessions plénières, des ateliers, des tables rondes et des déjeuners-débats, plusieurs recommandations ont émergé.

Ces recommandations portent principalement sur la nécessité pour les universités de renforcer leurs liens avec le monde de l'entreprise, en particulier dans un environnement en constante évolution et incertain. De plus, les entreprises devraient s'engager davantage dans la formation de leurs employés en adoptant des mesures favorisant le développement des compétences de ces derniers. Les gouvernements devraient également apporter leur soutien pour aligner les besoins changeants des entreprises, notamment les petites et moyennes entreprises, avec les programmes de formation dispensés par les universités.

Les intervenants ont également souligné le double objectif du système éducatif, à savoir répondre à la fois aux besoins économiques des entreprises et aux attentes sociales des citoyens, souvent divergentes.

Les actes du colloque regroupent les communications présentées faites par les chercheurs qui peuvent servir de fondement solide pour une stratégie visant à renforcer la coopération entre l'université et l'entreprise.

Ahmed MAGHNI
Directeur de l'ENCG de Tanger